



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



**Institut International des Assurances  
(I.I.A)**

BP : 1575 YAOUNDÉ  
Tél : (00237) 222 20 71 52 - Fax : (00237) 222 20 71 51

E- mail: [contact@iiavaounde.com](mailto:contact@iiavaounde.com)  
Site web: [www.iiavaounde.com](http://www.iiavaounde.com)  
Yaoundé / Cameroun



RAPPORT D'ETUDE ET DE STAGE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE  
MAÎTRISE EN SCIENCES ET TECHNIQUES D'ASSURANCES (MST-A)  
(CYCLE II, 14<sup>ème</sup> PROMOTION 2018-2020)

THEME :

REUSSIR SA TRANSFORMATION DIGITALE ET SON IMPACT SUR LA  
RENTABILITE D'UNE ENTREPRISE D'ASSURANCE NON-VIE EN ZONE  
CIMA : LE CAS D'ALLIANZ CAMEROUN ASSURANCES

Présenté et soutenu par :

Patrick FOKA

14<sup>ème</sup> Promotion MST-A

I.I.A

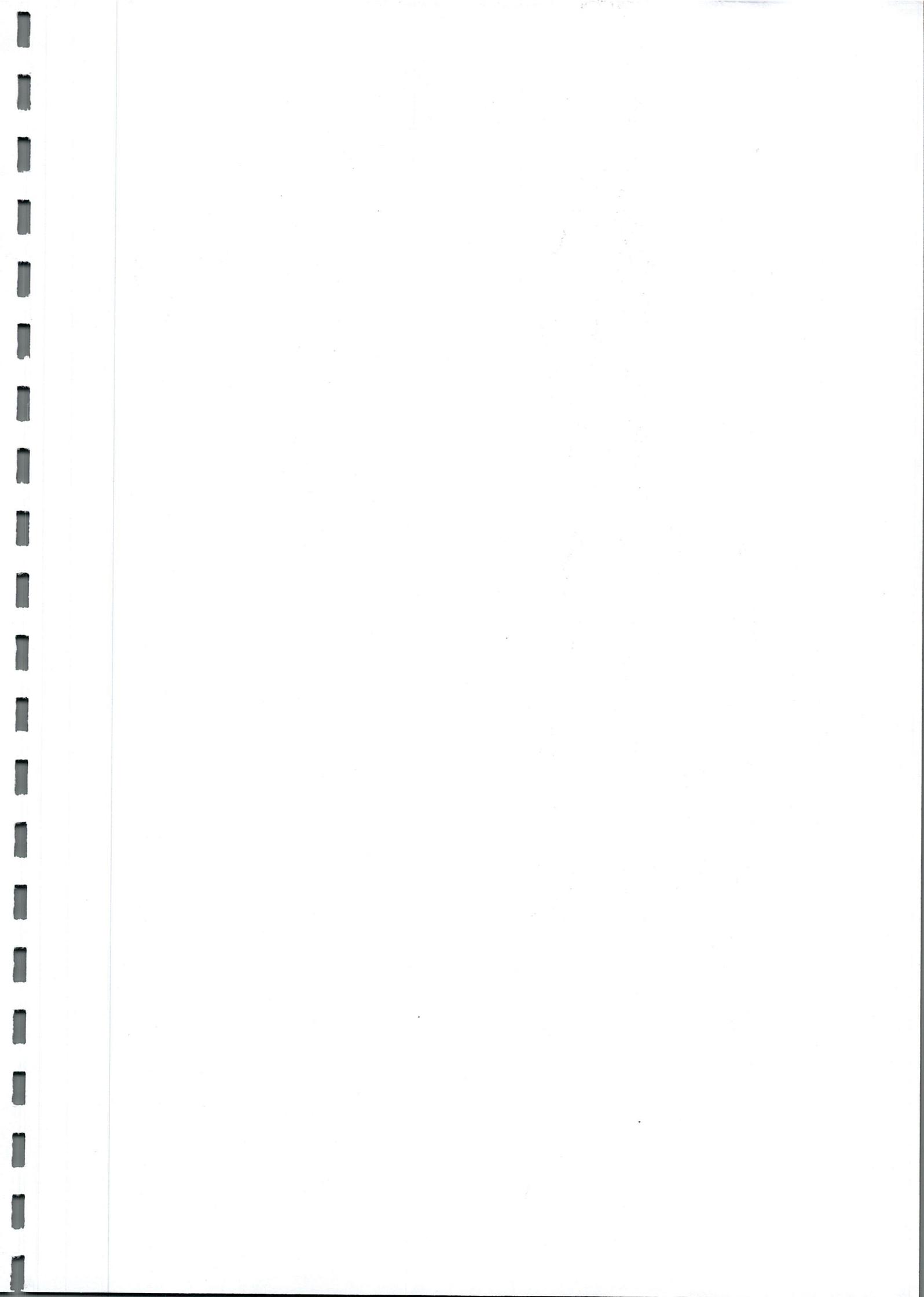
Sous la direction de

M<sup>me</sup> Julienne SOGNYEMB

Directrice Technique

Allianz Cameroun Assurances

*Novembre 2020*



## DEDICACES

### A

☞ **Dieu l'Eternel,**

☞ mes très chers parents **M. et M<sup>me</sup>. DJIMAFFO,**

pour leur soutien moral et spirituel, leurs encouragements, ainsi que pour tous les sacrifices qu'ils ont consentis à mon égard. Ils m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance.

☞ mon cher frère **M. FOTIE Ferdinand,**

pour m'avoir apporté tout son soutien pendant le stage malgré la maladie en cette période.

☞ **M. THIAM THIAM Jean Joël et M<sup>me</sup> THIAM Chantale,**

pour avoir été à la fois mes parents et mes amis durant ces trois derniers mois.

**Je dédie ce travail**

## **REMERCIEMENTS**

La réalisation de ce travail a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

En premier lieu je remercie tout le staff de l'Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé pour leur dévouement au travail afin que nous ayons une formation de qualité. J'adresse plus particulièrement ma reconnaissance à :

- ☞ **M. URBAIN PHILIPPE ADJANON**, Directeur Général de l'Institut International des Assurances, pour sa vision, ses orientations, et les efforts consentis pour nous assurer une formation riche ;
- ☞ **M. DANFAKHA DEMBO**, Directeur des Etudes dudit Institut pour sa rigueur, sa patience et ses conseils pendant toute la durée de notre formation ;
- ☞ **Tout le personnel et les enseignants de l'Institut International des Assurances**, pour leur disponibilité et les connaissances qu'ils nous ont transmises ;
- ☞ **Tous mes camarades de la 14<sup>ème</sup> promotion MST-A et de la 24<sup>ème</sup> promotion DESS-A**, pour leur sens de travail collaboratif.

En second lieu, je tiens à remercier toute l'équipe d'Allianz Cameroun Assurances, qui a enrichi mon passage dans leur institution et plus particulièrement :

- ☞ **M. OLIVIER MALÂTRE**, Directeur Général, pour son accueil chaleureux et ses précieux conseils ;
- ☞ **M<sup>me</sup> JULIENNE SOGNYEMB**, Directrice Technique, mon encadreur professionnel, pour l'intérêt qu'elle a manifesté pour ce travail et pour son soutien inconditionnel ;
- ☞ **M<sup>me</sup> OWONO SYLVIE**, Chef de Département, pour son soutien indéfectible, ses réponses favorables à mes sollicitations, et pour sa sympathie ;
- ☞ **Le Grand Frère NGUEMDJOP RAOUL**, en poste à la Comptabilité, pour sa disponibilité permanente et ses apports ;

Je dis également merci pour le soutien et les encouragements à :

- ☞ Mes frères et sœurs, Georges, Chantale, Mariane, Ferdinand, Nathalie et Christelle ;
- ☞ Mes amis Loïc, Yolande, Franck, Gwladys.

Enfin, merci à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

- CEO** : Chief Executive Operator
- AG** : Assemblée Générale
- AGCS** : Allianz Global Corporate and Speciality
- AGE** : Assemblée Générale Extraordinaire
- AGF** : Assurances Générales de France
- AGO** : Assemblée Générale Ordinaire
- ASAC** : Association des Sociétés d'Assurances du Cameroun
- AUOHADA** : Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE
- CA** : Chiffre d'Affaires
- CDO** : Chief Digital Officer
- CFO** : Chief Financial Officer
- CICA-RE** : Compagnie Commune de Réassurance des Etats Membres de la Conférence Inter africaine des Marchés d'Assurances
- CIMA** : Conférence Inter africaine des Marchés d'Assurance
- CRM** : Customer Relationship Management
- DG** : Directeur Général
- DNA** : Direction Nationale des Assurances
- ERP** : Enterprise Resource Planning
- FCA** : Franco Coloniale d'Assurances
- GEACAM** : General and Equitable Assurances Cameroon ltd
- GIE** : Groupement d'Intérêt Economique
- IARDT** : Incendie Accident Risques Divers et Transport
- OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- PARCA** : Plateforme Assurance Responsabilité Civile Automobile
- PCA** : Président du Conseil d'Administration
- PFA** : Preservatrice Foncière Assurances
- SNAC** : Société nouvelle d'assurances du Cameroun

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1</b> : Part de marché d'Allianz sur la base du C.A Non-vie.....	12
<b>Tableau 2</b> : Evolution du C.A Allianz par rapport à celui du marché.....	13
<b>Tableau 3</b> : Chiffre d'affaires ventilé par branches.....	14
<b>Tableau 4</b> : Evolution du chiffre d'affaires.....	41
<b>Tableau 5</b> : Détermination de l'indice de la Direction Technique.....	49
<b>Tableau 6</b> : Récapitulatif des indices obtenus par les entités.....	50

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Graphique 1</b> : Structure du portefeuille d'Allianz Cameroun Assurances en 2019.....	33
<b>Figure 1</b> : La transformation digitale qui englobe plusieurs aspects.....	37
<b>Figure 2</b> : Les médias sociaux les plus réputés au monde en 2019.....	39
<b>Figure 3</b> : D'une structure hiérarchique à une structure collaborative.....	55
<b>Figure 4</b> : L'assureur, de la réactivité à la proactivité.....	58
<b>Figure 5</b> : Cycle de vie d'un client.....	61
<b>Figure 6</b> : Impact de la donnée sur les fonctions d'une société d'assurance.....	64

## RESUME

La numérisation de l'économie mondiale en général et africaine en particulier est un fait, une réalité dont on ne peut plus faire fi. Dématérialisation et numérisation ont déjà atteint bon nombre d'entreprises et de secteurs d'activité, avec un réel impact observé pour la clientèle.

Depuis ces dernières années, les acteurs du secteur des assurances dans la zone CIMA prennent peu à peu conscience de cette révolution et se lancent dans des projets de transformation plus ou moins bien élaborés. Réussir une telle mutation constitue un enjeu majeur pour les entreprises du secteur, en particulier pour Allianz Cameroun Assurances, qui a démarré il y a peu son projet de transformation. Il convient donc de connaître les paramètres à prendre en compte pour mener à bien un projet de transformation digitale, et l'impact qui s'en suivra au niveau de la rentabilité une fois la transformation mise en place.

Pour cela, nous avons opté pour une démarche qui allie théorie et pratique, en menant des réflexions appuyées par la recherche documentaire, et des échanges sur le terrain renforcés par une enquête portant sur la maturité digitale. Il s'en suit que la zone CIMA est encore à l'aurore de sa digitalisation et que trois piliers essentiels sont nécessaires pour la mener à bien. Le top management a un très grand rôle à y jouer et les effets d'une transformation réussie s'observeront sur toute la chaîne de valeur de l'opération d'assurance, de la conception des produits à la gestion des contrats, en passant par la commercialisation.

En somme, bien que la transformation digitale doit relever certains défis, une fois qu'elle est bien menée, elle apporte un nouveau souffle à l'activité d'assurance, crée de nouveaux modèles d'affaires et constitue un facteur déterminant au développement et surtout à la survie des entreprises.

## ABSTRACT

The digitization of the world economy in general and of Africa in particular is a fact, a reality that can no longer be ignored. Dematerialization and digitization have already reached a number of companies and sectors of activity, with a real impact observed for customers.

In recent years, actors in the insurance sector of CIMA zone have gradually become aware of this revolution and are embarking on more or less well-developed transformation projects. Succeeding in such a change is a major challenge for companies in the sector, in particular for Allianz Cameroun Assurances, which recently started its transformation project. It is therefore important to know the parameters to take into account to carry out a digital transformation project, and the impact that will follow in terms of profitability once the transformation is in place.

To do this, we have opted for an approach that combines theory and practice, by carrying out reflections supported by documentary research, and exchanges in the field reinforced by a survey on digital maturity. It follows that the CIMA zone is still at the dawn of its digitalization and that three essential pillars are necessary to carry it out. Top management has a very important role to play and the effects of a successful transformation will be observed throughout the entire value chain of the insurance operation, from products design to contract management, including commercialization.

In short, although the digital transformation must meet certain challenges, once it is well carried out, it breathes new life into the insurance business, creates new business models and is a determining factor in development and mostly for the survival of companies.

## SOMMAIRE

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	iv
LISTE DES FIGURES .....	v
RESUME .....	vi
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PREMIERE PARTIE: PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT DE STAGE.....	4
CHAPITRE I : PRESENTATION D'ALLIANZ .....	5
CAMEROUN ASSURANCES .....	5
1) Historique, objectifs et valeurs d'Allianz Cameroun Assurances.....	5
2) Allianz Cameroun dans le marché camerounais de l'assurance .....	9
CHAPITRE II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE .....	16
ET FONCTIONNEMENT D'ALLIANZ .....	16
CAMEROUN ASSURANCES .....	16
1) Les organes décisionnels et d'exécution .....	16
2) Les Directions d'Allianz Cameroun Assurances .....	21
DEUXIEME PARTIE: REUSSIR SA TRANSFORMATION DIGITALE ET SON IMPACT SUR LA RENTABILITE D'UNE ENTREPRISE D'ASSURANCE NON-VIE EN ZONE CIMA : LE CAS D'ALLIANZ CAMEROUN ASSURANCES.....	34
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE D'UNE ENTREPRISE D'ASSURANCE NON-VIE .....	35
1) Définition et principaux outils de la transformation digitale .....	36
2) Etat des lieux en matière de transformation digitale de l'assurance non-vie dans le marché CIMA .....	41
CHAPITRE II : TRANSFORMATION DIGITALE ET .....	54
RENTABILITE.....	54
1) Facteurs indispensables à la réussite du processus de transformation .....	54
2) Impact de la transformation digitale sur la rentabilité .....	63
CONCLUSION GENERALE.....	84
BIBLIOGRAPHIE.....	85
LISTE DES ANNEXES .....	87
TABLE DES MATIERES .....	100

## INTRODUCTION GENERALE

L'avènement du réseau internet dans le monde pendant la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, descendant de son ancêtre Arpanet<sup>1</sup>, a engendré des changements considérables dans les habitudes quotidiennes de l'Homme. Ce réseau n'a cessé d'évoluer et ses applications sont de plus en plus nombreuses et polyvalentes. De par ces applications, on le retrouve dans tous les secteurs d'activités y compris celui des assurances, et toujours dans l'optique de rendre la vie et le travail plus faciles, plus intéressants et plus agréables. L'existence de ce réseau, son étendue planétaire et les applications qui peuvent en découler ont permis de développer divers types de terminaux et d'outils informatiques, de nouvelles technologies de l'information et de la communication qui bouleversent fondamentalement notre quotidien (téléphone portable, ordinateur, tablettes numériques, ...).

Le marché des assurances en Afrique en général et au Cameroun en particulier évolue dans un environnement qui rassemble une centaine de millions de personnes et où le domaine informel prend le pas sur une culture de l'assurance relativement faible. Le secteur des assurances peine ainsi à s'imposer et à se développer. Pourtant, l'émergence d'une classe moyenne et l'adoption massive de la téléphonie mobile et des objets connectés sur le continent annoncent autant d'opportunités à saisir que de défis à relever. En effet, selon le rapport *DIGITAL 2020* sur la connectivité du continent réalisé par l'agence *We are social and Hootsuite*<sup>2</sup>, 1.08 milliards de personnes en Afrique possèdent un téléphone portable, soit une augmentation de 57 millions de personnes par rapport à l'année dernière (+5.6%). Sur le milliard d'habitants que compte l'Afrique, 453.2 millions sont utilisateurs d'internet, chiffre en croissance de 10% par rapport à 2018, soit environ 42 millions d'utilisateurs en plus. Parmi ces internautes, 48% utilisent les réseaux sociaux, soit 217.5 millions de personnes, en augmentation de 12% par rapport à 2018. Pour ce qui est du Cameroun, l'on note toujours d'après le même rapport que sur une population

---

<sup>1</sup> **Arpanet** : acronyme de « Advanced Research Projects Agency Network », il désigne le premier réseau de transfert de paquets de données entre deux ordinateurs. Il a été créé aux Etats-Unis en 1969 par le ministère de la défense.

<sup>2</sup> **We are social** est une agence créative internationale née du web social et qui traite des thèmes relatifs à la culture sociale.

**Hootsuite** est un outil de gestion de réseaux sociaux créé en 2008 et qui se présente sous la forme d'un tableau de bord intégrant les flux de différents réseaux sociaux.

estimée à 26.21 millions d'habitants, 7.87 millions utilisent le réseau internet, soit un taux de pénétration d'internet de 30%. C'est une évolution de 7.8% sur douze mois, avec 570 000 nouveaux internautes dans le pays surnommé l'«Afrique en miniature». En matière de téléphonie mobile, environ 90% de la population dispose d'un téléphone portable, soit 23.62 millions d'habitants. Les réseaux sociaux ne sont pas en reste avec 3.7 millions d'actifs sur ces plateformes, en progression de 11% par rapport à 2018, soit 360 000 connectés en plus en un an. L'on observe bien que cette connectivité sur le continent croît extrêmement vite, dans la même lancée que la croissance démographique, pendant que le taux de pénétration de l'assurance reste très faible, à moins de 2% en 2019. Il y'a donc là une énorme opportunité à saisir pour les assureurs locaux. Le numérique peut ainsi constituer une nouvelle source de valeur pour les entreprises d'assurances.

C'est dans ce contexte que s'insèrent le digital et le Big Data<sup>3</sup>, des leviers de transformation qui risquent de bouleverser le secteur et son modèle opérationnel, dans ce marché si particulier qu'est l'Afrique. Le digital est en voie d'impacter toute la chaîne de valeur des entreprises d'assurances tant du côté de l'assureur que de l'assuré. Côté assureur, réussir sa transformation digitale est un prérequis pour s'adapter aux nouveaux comportements et attentes des clients. Alors que des médias classiques tels que la radio et la télévision ne permettent que la simple diffusion de l'information, internet permet aux clients de créer leur propre information. Le client devient donc de plus en plus libre et volatil, tant dans sa liberté d'expression que dans ses décisions d'achat. Dans ce nouvel environnement qui plus est hautement concurrentiel, les sociétés d'assurances ne peuvent plus rester en marge de la transformation digitale et doivent se réinventer. Cette transformation vise essentiellement à améliorer l'efficacité opérationnelle d'une part et l'expérience client d'autre part. 'Efficacité opérationnelle' en simplifiant les procédures, ce qui les rend donc plus rapides, allant de la souscription au traitement des sinistres. 'Nouvelle expérience client' en ce qu'il peut souscrire une police d'assurance sans se déplacer et à n'importe quel moment avec un accès à internet et le paiement mobile, consulter ses documents contractuels et suivre en temps réel la gestion de ses contrats.

Toutefois, l'on constate que ce processus de transformation tarde encore à être implémenter par les entreprises de la zone CIMA. Selon une étude réalisée de Novembre

---

<sup>3</sup> Le Big Data qui signifie littéralement 'Méga données' désigne un ensemble très volumineux de données provenant de l'utilisation des nouvelles technologies et qu'aucun outil classique de gestion de base de données ou de gestion de l'information ne peut vraiment travailler.

2019 à Janvier 2020 par les cabinets Karbura S.A<sup>4</sup> et P2A<sup>5</sup> dirigés respectivement par ASSOU Franck et AYANGMA Protais, avec l'accompagnement de la FANAF auprès de 52 compagnies d'assurance dans l'espace CIMA sur l'«Etat des lieux de la digitalisation des compagnies d'assurance de la zone Cima», très peu soit (11,5%) ont véritablement formalisé toutes les procédures d'utilisation des outils numériques. Etant entendu que cette mutation vers le digital engendre également des coûts pour les sociétés d'assurance et qu'il faudra évidemment bien évaluer afin de pouvoir efficacement les amortir, 42% de ces compagnies révèlent que le manque de ressources financières et technologiques constitue une principale raison de ce faible taux de pénétration de la digitalisation dans la zone. Ainsi, nous constatons donc que d'une manière ou d'une autre, les assureurs de la zone continuent de s'interroger sur la véritable opportunité de digitaliser leurs entreprises. Durant cette décennie, certains assureurs de la zone se sont tout de même lancés dans des projets de digitalisation de leur vente, mais l'ont fait de façon plus ou moins hâtive, sans prendre en compte un certain nombre de paramètres importants. Il en résulte que leur transformation n'a pas été véritablement un succès, la rentabilité n'était pas aux rendez-vous et le projet est rapidement tombé dans les oubliettes. Tous ces éléments nous ont amené à nous questionner pendant notre stage de fin de formation effectué à Allianz Cameroun Assurances, sur les prérequis nécessaires à la réussite de la transformation digitale d'une entreprise d'assurance non vie et son impact sur la rentabilité, d'où notre thème de travail. Apporter des éléments de réponse à ce questionnement constituera la suite de notre travail.

Ce présent rapport d'étude et de stage est subdivisé en deux (02) parties :

- La première est consacrée à la présentation de l'environnement de stage à savoir Allianz Cameroun Assurances, entreprise d'assurance non-vie dans laquelle nous avons effectué notre stage ;
- La seconde est dédiée à la réussite de la transformation digitale et son impact sur la rentabilité d'une entreprise d'assurance.

---

<sup>4</sup> Entreprise camerounaise de services informatiques spécialisée dans la transformation digitale.

<sup>5</sup> Cabinet camerounais spécialisé dans la prévoyance, l'assurance et l'assistance.

**PREMIERE PARTIE: PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT  
DE STAGE**

Dans le cadre de la fin de notre formation à l'Institut International des Assurances, nous avons été accueillis à Allianz Cameroun Assurances pour effectuer notre stage. Il s'agit d'une entreprise d'assurance située au quartier Bonanjo dans la ville de Douala, capitale économique du Cameroun. Elle pratique ses activités aussi bien dans l'assurance vie que dans l'assurance non-vie. En ce qui concerne le stage, nous l'avons effectué dans la branche non-vie. Dans le cadre de la lutte contre la pandémie du COVID-19 qui sévit dans le monde depuis la fin de l'année 2019, notre programme de formation à l'Institut a connu des ajustements.

Suite à cela, la durée de notre stage a été réduite, passant d'un peu plus de 06 mois à trois mois et deux semaines, du 13 Juillet au 30 Octobre 2020.

Avant une immersion dans l'impact du digital sur la rentabilité d'une entreprise d'assurance, nous allons tout d'abord dans cette partie présenter la société Allianz Cameroun Assurances à travers son historique, ses objectifs et valeurs, et son environnement (Chapitre I) d'une part, et d'autre part faire la part belle sur sa structure organisationnelle et son fonctionnement (Chapitre II).

## CHAPITRE I : PRESENTATION D'ALLIANZ

### CAMEROUN ASSURANCES

Allianz Cameroun Assurances est une société d'assurance faisant partie d'un grand groupe mondial, le groupe **Allianz**. Ce groupe est constitué en une holding qui opère dans les secteurs de l'assurance et de la gestion d'actifs. Compte tenu du fait que la majeure partie de ses revenus provient de l'activité d'assurance, Allianz est généralement classé comme appartenant au secteur « Assurance ».

La société se caractérise par un cadre historico-juridique et des objectifs déterminés qui lui sont assignés par le groupe (A), mais également par des valeurs qui lui sont chères dans la pratique de ses activités (B). Enfin, elle évolue dans un environnement de marché (C) où depuis quelques années elle se hisse dans la partie haute du classement.

#### 1) Historique, objectifs et valeurs d'Allianz Cameroun Assurances

##### A -) Cadre historique et objectifs d'Allianz Cameroun Assurances

##### i -) Cadre historico-juridique

Dans la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, l'Allemagne entre dans la seconde phase de sa révolution industrielle en sortant d'une récession dans laquelle elle était plongée depuis le début du siècle. L'activité économique est en pleine expansion. C'est alors que **CARL THIEME**, directeur de la compagnie de réassurance Munich-Re, et **WILHELM FINCK**, banquier privé, pressentent alors l'opportunité de créer une société d'assurance afin d'accompagner cet essor. Le **05 Février 1890**, les deux hommes enregistrent la nouvelle société qu'ils nomment '**Allianz Versicherungs-Aktien-Gesellschaft**' ce qui signifie 'société par actions d'assurances', au registre de commerce à la cour municipale de Berlin. Associés à huit autres personnalités de la vie politique et économique, ils injectent un capital de départ de 4 millions de marks, ce qui représente 2 045 198,90 Euros<sup>6</sup>, soit 1 344

<sup>6</sup> 1€ = 1,9558 Marks, taux de change au 05 / 11 / 2020

015 696,58 FCFA <sup>7</sup>. En 1997, la plus importante acquisition de l'histoire du groupe est réalisée en France avec le rachat des *Assurances Générales de France (AGF)* pour une valeur de près de 22 milliards d'Euros. De par les représentations des AGF à travers le monde, cette acquisition lui permet de mieux s'installer en Europe, en Asie, en Amérique du Sud et surtout en Afrique.

La présence du groupe Allianz en Afrique remonte au début du XX<sup>ème</sup> siècle, à travers les réseaux de l'assureur français AGF qui a été racheté en 1997 par le groupe. Il est actuellement présent dans 12 pays parmi lesquels le Cameroun. Fort de plus de 1500 employés sur le continent, Il fait partie aujourd'hui des cinq premiers assureurs africains, hors Afrique du Sud et Egypte.

Au Cameroun, c'est depuis 1924 que le groupe Allianz est présent à travers l'ouverture d'un bureau de souscription. Ce bureau deviendra en 1946 la « Franco Coloniale d'Assurances », filiale de la compagnie d'assurance française la PRESERVATRICE. En 1974, sous l'impulsion de l'État du Cameroun, ce bureau de souscription sera transformé en une institution de droit national.

Ainsi, par l'ARRETE N° 55 / MINFI / CE1. - du 22 février 1974 à Yaoundé, portant agrément de la Société Nouvelle d'Assurances du Cameroun, l'on assiste à la création de la SNAC, qui devient une société à capitaux mixtes. Sept ans plus tard en 1981, la PRESERVATRICE fusionne avec la compagnie LA FONCIERE pour former la société non-vie PRESERVATRICE FONCIERE ASSURANCES (PFA). La SNAC, filiale de la PRESERVATRICE devient donc l'une des filiales de PFA. Avec l'avènement de la CIMA en 1992, la fin du XX<sup>e</sup> siècle sera très mouvementée.

On assiste ainsi à la transformation de PFA qui devient ATHENA ASSURANCES en 1997, conservant la SNAC comme l'une de ses filiales. Suite aux exigences de la CIMA qui voulaient que les sociétés ne pratiquent plus à la fois les opérations vie et non-vie et se divisent pour pouvoir effectuer les deux catégories d'opérations, la SNAC VIE voit le jour en 1998. Un an plus tard, ATHENA est absorbée par AGF qui appartient déjà au groupe Allianz, mais le changement de nom commercial aboutira en 2001. Au début de la décennie 2000, les mouvements se poursuivent et on observe durant l'année 2000 la fusion-absorption locale de la SNAC et de GEACAM qui est une société d'assurances

---

<sup>7</sup> 1€ = 657,30 FCFA, taux de change au 05 / 11 / 2020

créée dans les années 70. Une année plus tard, en 2001, ATHENA prend de façon effective le nom d'AGF AFRIQUE. Le 23 Juin 2004, la SNAC change officiellement de nom commercial pour devenir AGF Cameroun Assurances.

Enfin, en Octobre 2009, la marque AGF Afrique change de nom pour prendre celui d'Allianz Africa. Cette dénomination sociale est opérationnelle pour l'ensemble des filiales d'AGF en Afrique. C'est ainsi que le 06 Octobre 2009, la filiale camerounaise change officiellement de nom: c'est la naissance d'**Allianz Cameroun Assurances**, telle que connue aujourd'hui.

Il s'agit d'une entreprise régie notamment par le code des assurances CIMA et l'Acte Uniforme OHADA (AUOHADA) relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique. Son capital social est de 6 000 000 000 FCFA entièrement libéré et détenu à 70.80% par Allianz Africa et à 29.20% par divers camerounais. Elle est enregistrée au registre de commerce R.C./DOUALA/1974/B/4573 et a pour numéro de contribuable M017400000344U.

Géographiquement, l'entreprise est située au 1124, Rue Douala Manga Bell au quartier Bonanjo, BP. 105, dans la ville de Douala au Cameroun, avec des représentations sur le reste du territoire national.

#### **ii -) Objectifs poursuivis par Allianz Cameroun Assurances**

Filiale d'un groupe international, Allianz Cameroun Assurances évolue vers la réalisation d'objectifs qui lui sont assignés.

L'entreprise a pour principal objectif de garantir l'avenir des clients. Il s'agit de leur donner le courage d'avancer dans la vie, leur permettre de planifier le voyage de leur vie en toute quiétude.

« Allianz a de grandes ambitions sur le continent africain et nous sommes heureux d'accompagner nos clients particuliers et professionnels et de répondre à leurs besoins en termes d'assurance. La présence d'Allianz en Afrique remonte à plus d'un siècle. Notre objectif est de devenir la première compagnie d'assurance du continent en offrant à nos clients des services et conseils de première qualité, mais également des solutions d'assurance innovantes accompagnées d'une véritable excellence technique », explique **Coenraad Vrolijk**, Directeur Général régional d'Allianz Africa. La filiale africaine du

groupe a donc également dans son viseur de devenir leader sur le continent tout en assurant aux clients des services professionnels innovants et de qualité. De ce fait, les filiales africaines du groupe dont Allianz Cameroun ont pour missions de devenir numéro un de leurs marchés respectifs.

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise a développé une stratégie axée sur la performance et la transformation : Surperformer / Transformer / Rééquilibrer, tels sont les éléments de la démarche stratégique de l'entreprise.

### **B -) Valeurs défendues par Allianz Cameroun Assurances**

Pour Allianz Cameroun Assurances, la démarche éthique est une condition essentielle à la qualité et à la pérennité de la croissance. Les succès de l'entreprise dépendent majoritairement de la qualité du service offert aux clients, mais également du comportement exemplaire des employés qui incarnent et portent les valeurs de respect et d'intégrité promues par le Groupe. C'est dans cette optique que le Groupe Allianz a entamé en 2015 une démarche en vue de l'obtention d'une certification de son dispositif de conformité (Compliance Management System), le cabinet *KPMG*<sup>8</sup> étant chargé des travaux de contrôle.

Pour transformer les doléances des clients en solutions, Responsabilité, Engagement, Confiance, Respect et Excellence sont les valeurs que les femmes et hommes d'Allianz Cameroun Assurances cultivent au quotidien. C'est ainsi que dans cette vision, l'entreprise montre son engagement social par sa responsabilité sociale d'entreprise à travers le mécénat, en accompagnant de nombreuses associations et organismes à but non lucratif pour l'atteinte de leurs objectifs. Ainsi, les employés et collaborateurs d'Allianz à travers le monde évoluent suivant un code de déontologie Allianz qui décrit ces normes d'éthique et de conformité, prônant l'honnêteté, la justice et la confiance. Il s'inscrit au cœur de la relation entre Allianz Cameroun Assurances, ses clients, ses collaborateurs.

Dans le souci de veiller au respect de l'éthique, de la conformité et à la défense des valeurs, l'entreprise dispose d'un service de conformité (*Compliance*) que nous présenterons dans la suite de notre travail lorsque nous parlerons de la structure organisationnelle de l'entreprise. Aussi, avant toute souscription ou renouvellement de

---

<sup>8</sup> KPMG : Klynveld Peat Marwick Goerdeler est un réseau international de cabinets d'audit, de conseil, et d'expertise comptable.

contrat, la compagnie s'assure toujours de vérifier l'intégrité et la qualité du client qu'elle s'apprête à assurer. Pour ce faire, elle se sert de la plateforme de contenus et d'informations *Compliance Advanced Research Application (CARA)*. Grâce à cette plateforme, on vérifie par exemple si le client ou prospect n'est pas répertorié comme terroriste, trafiquant de toutes sortes ou encore bandit des grands chemins.

En s'appuyant sur un respect des règles éthiques et sur l'importance accordée au respect des valeurs afin de maintenir son image de marque au plan national et international, Allianz Cameroun Assurances se retrouve généralement classée parmi les cinq premières compagnies du marché de l'assurance au Cameroun.

## 2) Allianz Cameroun dans le marché camerounais de l'assurance

L'assurance au Cameroun est un secteur d'activités en perpétuelle mutation. Nonobstant une faible culture d'assurance notable, l'on observe l'émergence d'une nouvelle classe moyenne de plus en plus soucieuse de se protéger contre les risques de l'aléa. Dans cet environnement plus ou moins hostile, plusieurs compagnies se taillent des parts de marché, chacune se battant afin d'accroître sa part ou du moins maintenir sa position. Présentons maintenant ce marché (A) et la place occupée par Allianz Cameroun Assurances (B).

### A -) Le marché camerounais de l'Assurance

Dans l'espace CIMA qui regroupe 14 Etats membres, le marché camerounais occupe la deuxième place, derrière la Côte d'Ivoire. C'est un marché très concurrentiel dans lequel opère, au 31 Décembre 2018, vingt-huit (28) compagnies d'assurance dont dix-sept (17) en Assurance non-vie et onze (11) en Assurance vie. La structure du marché non-vie fait ressortir qu'il y'a deux (02) filiales de grands groupes européens (ALLIANZ et AXA), trois (03) filiales de compagnies d'assurance africaines (NSIA, SAHAM, SUNU) et enfin douze (12) compagnies d'assurances locale. Toutes ces compagnies vie et non-vie sont regroupées au sein de l'Association des Sociétés d'Assurances du Cameroun (ASAC), qui a entre autres missions de centraliser toutes les informations utiles susceptibles de concourir à la promotion, au développement et à l'essor de l'assurance au Cameroun. A cet effet, l'ASAC a manifesté en 2020 son soutien dans la lutte contre la pandémie du COVID-19 en remettant à l'Etat du Cameroun, le 08 mai 2020, un don de 120 millions FCFA. Selon les chiffres disponibles à l'ASAC, ces compagnies ont produit un chiffre d'affaires

de 206,1 milliards de FCFA au titre de l'exercice 2018, en augmentation de 4,9% par rapport à 2017. Dans cette production, on note un chiffre d'affaires de 142,8 milliards FCFA pour les entreprises non-vie, contre 136,9 milliards FCFA en 2017, soit une croissance de 4,3%. Cette croissance était de 4,2% en 2017 par rapport à 2016. Les compagnies vie affichent un chiffre d'affaires de 63,9 milliards FCFA, contre 60,03 milliards FCFA en 2017, traduisant ainsi une croissance de 6,4%. On observe bien la part prépondérante de l'Assurance Dommages qui représente 69,1% de la production du marché. En termes de sinistres réglés au cours de cet exercice 2018 par les compagnies non-vie, ils se chiffrent à 58,4 milliards FCFA contre 49,6 milliards en 2017, soit une croissance de 17,7%. On note également que le taux de liquidation des sinistres c'est-à-dire le ratio Sinistres payés / Sinistres à payer se situe autour des 63,5% en progression de 11,2% par rapport au ratio de l'exercice 2017 qui se situait autour des 56,8%. Ces chiffres confirment la croissance continue du marché et justifient l'existence de nouvelles opportunités à saisir pour les assureurs.

Malgré ces chiffres en croissance, l'on note des pratiques non recommandées et des défis à relever qui mettent à mal le développement du secteur et qui menacent même l'existence de certaines compagnies sur le marché. C'est le cas notamment de la fraude à l'assurance et de la sous-tarification qui s'observent dans plusieurs branches, particulièrement dans les branches Maladie et Automobile.

En Automobile, malgré l'existence d'un tarif minimum applicable en RC Automobile depuis Novembre 1994, on observe encore des pratiques de sous-tarification à cause de la concurrence accrue et parfois malsaine qui règne dans le marché. Aussi, entres autres défis à relever par ce marché afin de favoriser l'essor du secteur, nous notons le Fonds de Garantie Automobile prévu par le livre 6 du code CIMA qui tarde encore à décoller, mais également le défaut d'assurance des véhicules administratifs.

Un autre défi à relever est celui de la visibilité et de l'image du secteur, compte tenu de la mauvaise réputation des assureurs auprès des populations et de l'asymétrie d'information qui persiste entre les assureurs et le grand public. Ceci a pour conséquence entre autres le défaut d'assurance, entraînant ainsi un faible taux de pénétration qui reste stagnant autour de 1% en 2020.

Dans le but de faire prospérer le secteur d'activité, des efforts sont toutefois consentis par les différents acteurs du marché, accompagnés par l'autorité de tutelle qui est le

ministère des Finances. C'est dans cette lancée que s'inscrit l'audience accordée en juillet 2020 par le Ministre des Finances au réseau parlementaire pour la promotion des assurances, afin d'échanger sur les moyens à mettre en œuvre pour relever le taux de pénétration de l'Assurance à au moins 20% dans les années à venir.

Le secteur a été également certainement affecté en cette année 2020 par la pandémie du COVID-19. Certes cet impact sera véritablement visible à la fin de l'année lorsque les comptes des entreprises seront arrêtés, mais l'on peut voir directement un impact sur des branches telles que le transport avec l'arrêt ou le ralentissement des échanges nationaux et internationaux, et l'automobile avec des véhicules à l'arrêt ou circulant moins du fait des populations restées en confinement. Le marché devra se relever au fur et à mesure afin de retrouver son chemin vers l'émergence.

Quelle place occupe Allianz Cameroun Assurances dans cet environnement ?

#### **B -) Place d'Allianz Cameroun dans le marché camerounais**

Au cours des dix dernières décennies, Allianz Cameroun Assurances s'est classée parmi les dix premières compagnies du marché. C'est grâce à un réseau de distribution étendu et efficace comprenant en date d'août 2020 :

- cinq (05) Bureaux Directs dont deux (02) à Douala, un (01) à Yaoundé, un (01) à Limbé et un (01) à Bamenda ;
- huit (08) Agents Généraux dans les villes de Douala, Yaoundé, Kribi et Maroua;
- une trentaine de courtiers partenaires dont les plus importants sont les courtiers internationaux ASCOMA, WILLIS TOWERS WATSON (ancien GRAS SAVOYE) et OLEA;
- une quarantaine de Mandataires Non Salariés (MNS),

que l'entreprise parvient à réaliser des telles statistiques. C'est ce que nous illustrerons dans les tableaux qui suivent et qui représentent l'évolution du chiffre d'affaires de 2013 à 2018 et la part de la société dans le marché.

**Tableau 1 : Part de marché d'Allianz sur la base du C.A Non-vie**

Classement 2018	Compagnies	Chiffre d'Affaires (en millions de FCFA)					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Axa	18 443	18 353	17 983	18 920	19 234	20 481
2	Activa	12 347	13 637	17 479	20 440	18 959	19 705
3	Saar	15 064	15 472	16 671	17 700	17 113	18 650
4	Allianz	9 924	10 554	12 927	13 399	13 672	14 483
5	Chanas	20 453	19 248	14 467	11 480	12 129	11 645
6	Saham	6 644	3 888	7 455	7 097	10 822	10 479
7	Nsia	9 142	6 481	7 123	7 117	7 211	8 803
.....	autres compagnies du marché	27 691	28 521	36 508	36 029	38 003	38 603
	Total marché IARDT & Santé	119 708	116154	130 613	132 182	137 143	142 849
	Part de marché Allianz	8.29%	9.09%	9.90%	10.14%	9.97%	10.14%

**Source :** Données ASAC et CEG Allianz

**Interprétations :** L'on observe que la compagnie s'est maintenue à la quatrième place sur le marché au cours de trois exercices successifs, 2016, 2017, et 2018, alors qu'elle était classée cinquième lors des exercices 2013, 2014, et 2015. Il y'a donc une amélioration de son rang entre 2015 et 2016, du fait de l'augmentation de son chiffre d'affaires dans les branches Automobile (R.C et autres garanties Dommages), Accidents Corporels et Maladie et Autres risques directs Dommages, comme nous allons le voir dans le tableau 3. Quant à la part de marché, elle oscille autour des 9,6% pour franchir la barre des 10% en 2016.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise ayant augmenté de FCFA 273 millions (+2,04%) entre les exercices 2016 et 2017, on s'attendrait à voir une augmentation de la part de marché de la société comme observé les années précédentes. Ceci aurait été le cas si le C.A global du marché restait relativement constant. Or, on constate plutôt une baisse de part de marché de 1,68%, passant de 10,14% à 9,97%. Alors, Cette diminution s'explique par l'augmentation du chiffre d'affaires global du marché entre ces deux exercices, qui passe de FCFA 132 182 millions à FCFA 137 143 millions, soit une augmentation de 3,75%, une croissance plus accentuée que celle du chiffre d'affaires de la compagnie. De façon générale, l'on constate que la compagnie maintient jusqu'ici relativement constante sa position dans le classement malgré une évolution continue de son chiffre d'affaires comme

nous le montre le tableau 2. Ceci est dû au fait que les autres compagnies partageant les premières places ont également augmenté leur chiffre d'affaires sur la même période ou tout au moins maintenu leur avance sur la compagnie.

**Tableau 2 : Evolution du C.A Allianz par rapport à celui du marché**

Exercices	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'Affaires Allianz	9 924	10 554	12 927	13 323	13 672	14 483
Chiffre d'Affaires Marché	119 708	116 154	130 613	132 106	137 143	142 849
Taux de Croissance Allianz	-	6,35%	22,48%	3,06%	2,62%	5,93%
Taux de Croissance Marché	-	-2,97%	12,45%	1,14%	3,81%	4,16%

**Source :** Données ASAC et C.E.G Allianz

**Interprétations :** Ce tableau nous fait voir que le chiffre d'affaires de la société a considérablement évolué de 2013 à 2018, passant de FCFA 9 924 millions à FCFA 14 483 millions, soit une augmentation de 45.9% sur 5 années. Au cours de la même période, le marché quant à lui voit son chiffre d'affaires croître de 19.33%, passant de FCFA 119 708 millions à FCFA 142 849 millions. La croissance annuelle moyenne des affaires de la compagnie est de 4,49%, alors que ce taux est porté à 3.72% pour le marché. Ainsi, sur ces cinq dernières années, la compagnie a plutôt une croissance intéressante par rapport au marché en général, ce qui traduit la volonté des dirigeants et du Groupe à devenir leader du marché camerounais de l'Assurance en particulier et du marché africain en général. Nous notons bien évidemment la volonté de la Holding ALLIANZ S.E à devenir le fleuron de l'Assurance mondiale à travers toutes ses filiales.

Nous notons particulièrement un fort taux de croissance de 2014 à 2015, non seulement du chiffre d'affaires de la compagnie (+22,48%), mais aussi de celui du marché (+12,45%). Cela s'explique par une augmentation intéressante du chiffre d'affaires de la compagnie dans la branche transport, qui est passé de FCFA 1.444.378.891 à FCFA 2.146.990.682, soit une augmentation de FCFA 702.611.791.000 (+48,6%). Cette augmentation est liée à l'entrée en portefeuille des risques off-shore (pour environ 300 millions) et du renforcement de la force de vente pour le transport des facultés terrestre et maritime.

**Tableau 3 : Chiffre d'affaires ventilé par branches**

CHIFFRES D'AFFAIRES	Accidents corporels et Maladie	Auto (RC et Dommages)	Inc. et Autres domm. aux biens	R.C Générale	Transports	Autres risques directs Dommages	Accepta. .Dommages	Ensemble
2015	2.629.477.594	4.481.948.659	1.796.369.074	481.136.289	2.146.990.682	1.019.765.215	386.787.752	12.942.475.265
2016	3 299 111 520	5.390.269.514	1.466.534.617	430.425.856	1.340.399.184	1.190.939.057	281.731.994	13.399.411.742
2017	4.112.027.992	5.284.437.561	1.350.403.210	362.243.447	1.063.084.693	1.204.022.816	295.921.315	13.672.141.034
2018	4.933.684.398	5.001.585.468	1.414.435.111	429.829.065	1.195.160.890	1.269.460.389	238.995.430	14.483.150.751

**Source :** C1 Allianz

**Interprétations :** Le tableau nous fait voir que l'augmentation du chiffre d'affaires de 2015 à 2016 est liée à l'augmentation du chiffre observée dans les branches Accidents Corporels et Maladie, Automobile (R.C et Autres garanties Dommages), et Autres risques directs Dommages qui comprend les garanties Tous Risques Chantier, Responsabilité Civile Décennale, Bris de Machine et Risques Divers. Cette augmentation découle de la densification du réseau de distribution notamment dans les villes de Douala et de Yaoundé avec la mise sur pieds de nouveaux bureaux directs et agents généraux, ainsi que l'accent mis sur la formation des commerciaux.

De 2015 à 2018, on observe un bond de la branche Accidents Corporels et Maladie, qui a vu son chiffre d'affaires augmenté considérablement de FCFA 2.304.206.804, soit une croissance de 87,63%. Cette croissance est liée au nombre important de cotations reçues et validées par le service Santé et concernant des clients entreprises, tant en affaires directes que via les intermédiaires.

Il est à noter également la baisse continue observée dans la branche Transport de 2015 à 2017, qui passe de 2.146.990.682 à 1.063.084.693, soit une diminution de 50,5% sur deux exercices. Ceci s'explique par la sortie progressive des transporteurs de produits pétroliers, à la suite des directives provenant du groupe de ne plus couvrir de tels risques. Toutefois, la branche à recommencer à se relever dès l'année suivante avec un chiffre de FCFA 1.195.160.890.

En ce qui concerne la Réassurance, le Groupe Allianz Africa possède une Captive, la RE-AA, qui a son siège social à Abidjan en Côte d'Ivoire. La compagnie y place donc des risques aussi bien à travers des traités de réassurance qu'à travers des facultatives lorsque le besoin se présente. Elle collabore également avec d'autres réassureurs implantés dans la

zone CIMA, qu'ils soient africains ou étrangers. Parmi ses réassureurs implantés dans la zone CIMA, on peut citer :

- CICA-RE
- AFRICA-RE
- KENYA-RE
- WAICA-RE
- CONTINENTAL-RE

Certains risques sont également placés auprès des réassureurs qui ne sont pas implantés en zone CIMA. Toutefois, la compagnie respecte les dispositions de l'article 308 du code CIMA qui limite ou interdit les placements en réassurance hors de l'espace CIMA de certains risques. On peut citer parmi ses réassureurs étrangers :

- ALLIANZ-RE
- MUNICH-RE
- AGCS France
- HANNOVER-RE

Dans le souci d'atteindre ses objectifs de performance et de rentabilité, Allianz Cameroun Assurances dispose d'un système de gestion et de fonctionnement approuvé par le Hub.

---

## **CHAPITRE II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNEMENT D'ALLIANZ CAMEROUN ASSURANCES**

Allianz Cameroun Assurances souhaite atteindre ses objectifs non pas seulement de manière efficace, mais aussi de manière efficiente. Pour ce faire, l'entreprise compte également sur ses organes décisionnels, d'exécution, mais également sur ses différentes directions. Tout ceci fonctionne en un tout qu'il nous convient de présenter dans la suite de notre travail, ainsi que le déroulement de notre stage.

### **1) Les organes décisionnels et d'exécution**

Evoluant dans l'espace OHADA, la compagnie est soumise aux dispositions de l'AUOHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE. En application de ces dispositions, ses principaux organes décisionnels (A) sont :

- L'Assemblée Générale des Actionnaires ;
- Le Conseil d'Administration ;
- La Direction Générale qui est l'organe d'exécution (B)

Nous avons également des directions (C) pour le volet opérationnel et enfin des services rattachés à la Direction Générale.

#### **A -) L'Assemblée Générale des Actionnaires :**

L'Assemblée Générale est l'organe suprême de la société. C'est elle qui statue sur les grandes orientations à donner à la société tant sur son fonctionnement que sur son existence, et ces orientations seront implémentées par la Direction Générale. Les actionnaires de la société sont :

- Allianz Africa à hauteur de **70.80%** ;
- Divers camerounais à hauteur de **29.20%**.

Elle peut se réunir en sessions ordinaires ou extraordinaires.

### **i -) L'Assemblée Générale Ordinaire**

Elle réunit les actionnaires de la société et les détenteurs de parts bénéficiaires au moins une fois par année, dans les six (06) mois suivant la clôture des comptes de l'exercice. Elle peut être convoquée par le conseil d'administration à travers son président (P.C.A), ou à défaut par le commissaire aux comptes après que celui-ci a vainement requis la convocation du conseil d'administration. Aussi, l'A.G. O peut être convoquée par un mandataire désigné par le président de la juridiction compétente, qui statue à bref délai, à la demande de tout intéressé en cas d'urgence, ou alors d'un ou de plusieurs actionnaires qui représentent au minimum le dixième du capital social de la société. En cas de procédure de liquidation, le liquidateur peut aussi convoquer l'AGO.

Son rôle consiste à délibérer sur des sujets autres que ceux réservés respectivement aux Assemblées Générales Extraordinaires et aux Assemblées Spéciales par les articles 551 et 555 de l'AUOHADA.

Ainsi, elle est compétente entre autres pour :

- statuer sur les états financiers de synthèse de l'exercice ;
- décider de l'affectation du résultat;
- nommer les membres du conseil d'administration ;
- nommer le(s) commissaire(s) aux comptes ;
- approuver ou non les conventions conclues entre les dirigeants sociaux (P.C.A ET D.G) et la société ;
- approuver le rapport du commissaire aux comptes.

### **ii -) L'Assemblée Générale Extraordinaire**

Elle se réunit exceptionnellement afin de prendre des décisions importantes sur les plans financier et structurel de la société. Ainsi, elle est la seule habilitée à :

- modifier les statuts dans toutes leurs dispositions ;
- autoriser les restructurations de la société telles que les fusions et les scissions ;
- transférer le siège social de la société dans un autre lieu ;
- dissoudre la société par anticipation.

## **B -) Le Conseil d'Administration**

Pour administrer la société, un Conseil d'Administration est mis sur pieds par l'Assemblée Générale Ordinaire. C'est le principal organe de gestion de la société qui dispose d'un pouvoir de gestion tant sur le plan interne que sur le plan externe pour ce qui est de la représentation de la société. Il accomplit tous les actes nécessaires à la réalisation de l'objet social de l'entreprise, à l'exception des actes réservés par la loi aux assemblées générales. Il a pour missions entre autres de :

- préciser les objectifs et l'orientation à donner à la société ;
- veiller à la mise en œuvre de cette orientation par la Direction Générale ;
- effectuer les contrôles et vérifications jugés nécessaires ;
- arrêter les comptes annuels et les soumettre à l'approbation de l'A.G.O ;
- convoquer les A.G et assurer leur tenue.

Allianz Assurances Cameroun a un conseil d'administration constitué de sept (07) membres au 31 décembre 2018 et présidé par M<sup>me</sup> HAYATOU PIERRETTE.

Le Conseil d'Administration n'interagit cependant pas avec les tiers car en effet, ce rôle est attribué à la Direction Générale, qui est nommée par ledit conseil et est chargée de diriger au quotidien l'entreprise.

## **C -) L'organe d'exécution et les services rattachés**

### **i -) La Direction Générale**

L'organe exécutif de la compagnie c'est la Direction Générale. Elle est sous l'autorité d'un Directeur Général nommé par le Conseil d'Administration. Il est investi de pouvoirs étendus qu'il exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux qui sont expressément attribués aux assemblées générales ou spécialement réservés au Conseil d'Administration par les dispositions légales ou statutaires. Depuis le premier mai 2020, ce poste de C.E.O (appellation interne à la compagnie) est assuré par M. Olivier Malâtre, qui succède à M. Frédéric Desprez. La Direction Générale assure l'organisation, la gestion et l'administration quotidienne de la société. Elle est chargée entre autres de :

- mettre en application les décisions du Conseil d'Administration ;

- préparer les propositions de projets et d'accords à soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration ;
- présider le comité de direction ;
- Procéder à l'accomplissement des autres tâches qui lui confiées par le Conseil d'Administration et les assemblées générales.

## **ii -) Les services rattachés**

Dans le but d'avoir en permanence une meilleure vision sur l'ensemble de la société, la Direction Générale se voit rattachée directement certains services au rang desquels :

### **a -) L'Assistance de direction**

Cette fonction est assurée au quotidien par l'assistante personnelle du Directeur Général. Elle a pour missions d'assurer le secrétariat du Directeur Général et lui apporter une assistance dans le but d'optimiser la gestion de son temps et celle de l'information. A ce titre, elle a pour rôle :

- la gestion des courriers entrant et sortant de la Direction Générale ;
- la tenue de l'agenda du D.G ;
- l'organisation des réunions internes et externes ;
- la gestion des moyens généraux (prestations de services, dépenses courantes, ...).
- l'assistance du D.G dans la préparation des assemblées générales et des réunions du Conseil d'Administration.

### **b -) La conformité (Compliance)**

Filiale d'un grand groupe sur la scène internationale et qui est soucieux de préserver son image de marque, Allianz Cameroun Assurances accorde une place importante au respect de l'éthique, de la conformité et des valeurs. A cet effet, Comme nous l'avons annoncé au paragraphe 1 du chapitre 1 en B, elle dispose d'un service de conformité chargé de veiller à ce que tout ce qui est fait dans l'entreprise est conforme aux lois et réglementations en vigueur, mais également à la déontologie et aux procédures mises en place par la structure. Pour ce faire, le service est chargé essentiellement de :

- l'analyse et la maîtrise des risques de non-conformité ;
- concevoir les grandes lignes de l'entreprise en matière de conformité et les relayer dans les différents services et entités de l'entreprise ;

- veiller au respect de l'éthique, la déontologie, et les valeurs défendues par l'entreprise ;
- veiller au respect des procédures de l'entreprise ;
- alerter les organes décisionnels et exécutifs sur les évolutions réglementaires et les nouveaux types de risques qui pourraient conduire à la non-conformité de l'entreprise.

### c -) **Le Risk management**

Le *Risk Management* est une discipline nouvelle dans nos entreprises. Elle s'installe de plus en plus dans notre environnement, compte tenu de la prise de conscience des entreprises sur la nécessité de maîtriser en interne les différents risques susceptibles d'impacter l'entreprise dans son développement ou dans l'atteinte de ses objectifs.

Appartenant à une multinationale, Allianz Cameroun Assurances s'est munie tout récemment d'une entité de *Risk Management* pour gérer ses risques. A cet effet, les missions qui lui ont été assignées sont entre autres :

- l'identification des risques auxquels l'entreprise pourrait faire face ;
- la mesure de ces risques ;
- l'appréciation des conséquences ;
- le traitement à adopter en fonction des objectifs visés par l'entreprise.

Ainsi, ce pôle travaille en collaboration avec toutes les entités de l'entreprise pour déceler les divers types risques et voir comment les traiter. Certains risques peuvent être propres à un service pendant que d'autres concernent l'entreprise de façon globale. Le risk manager utilise des outils tels que :

- *l' Integrated Risk And Control System* (IRCS) qui lui permet de répertorier et analyser tous les huit types de risques servant de base à l'identification ;
- *le Top Risk Accessment* (TRA) utilisé pour les risques majeurs ;
- *le Quantitative Risk Report* (QRR) pour les risques quantitatifs.

Le risk manager a également un regard sur la solvabilité de l'entreprise ainsi que sur les engagements réglementés et leur couverture, pour s'assurer qu'ils respectent les dispositions prévues par le Code CIMA.

#### **d -) Service juridique (Juriste Senior)**

C'est un pôle clé et le service le plus récent de la structure de l'entreprise. Il joue le rôle de conseil sur des questions d'ordre juridique et assure le secrétariat juridique de l'entreprise. Pour cela, il a pour missions essentielles :

- l'assistance à la Direction Générale dans l'organisation des assemblées générales et des conseils d'administrations ;
- l'identification et l'évaluation des risques de l'entreprise sur le plan juridique ;
- l'analyse juridique et la révision des conventions que la société conclues avec ses partenaires (convention de collaboration avec les courtiers, traités de nomination des Agents Généraux, convention de partenariat avec des clients,...)
- gérer les litiges et contentieux de la compagnie sans toutefois la défendre au tribunal. En effet, ce sont les avocats de la compagnie qui sont chargés de défendre les différents dossiers de la société. Le service juridique se charge de suivre les dossiers en travaillant en collaboration avec ces avocats, leur fournissant les pièces et éléments nécessaires qui leur permettront de mieux défendre les dossiers ;
- le soutien au département juridique régional sur différentes questions panafricaines;
- la veille juridique et légale sur les évolutions réglementaires nationales (émanant de la DNA par exemple) et internationales (émanant de la CIMA entre autres).

## **2) Les Directions d'Allianz Cameroun Assurances**

Pour assurer son volet opérationnel, l'entreprise est structurée en trois (03) grandes Directions, dans lesquelles on retrouve des départements et des services.

### **A -) La Direction des Opérations**

Au cœur des opérations techniques d'assurance, allant de la production au sinistre, la Direction des Opérations a à sa tête une Directrice des Opérations encore appelée COO, qui est directement rattachée au Directeur Général.

Elle est chargée de veiller au bon déroulement des opérations et de trouver les outils adéquats pour rendre les équipes plus efficaces dans leur travail quotidien, afin d'optimiser le chiffre d'affaires de l'entreprise et ses marges bénéficiaires. Pour cela, la COO a comme tâches principales:

- la mise en place de la stratégie opérationnelle de l'entreprise à travers le développement des process et leur suivi ;
- la résolution des problèmes qui peuvent survenir au quotidien ;
- le management et l'animation des équipes.

Pour réussir cette mission, des ressources humaines, logicielles et matérielles sont mises à sa disposition. C'est ainsi que dans la Direction des Opérations l'on retrouve également des services d'opérations générales que sont les Ressources Humaines, l'IT qui est le service Informatique, la Communication et le Contrôle Qualité que nous présenterons par la suite.

#### **i -) La Direction Technique**

Encore appelée Direction Souscription, elle est la clé de voûte de toutes les opérations techniques de production. Elle constitue le premier contact du client avec la technique d'assurance.

La Direction technique est essentiellement chargée de la gestion courante des opérations de souscription et de renouvellement des contrats tant en affaires directes qu'en intermédiation via les courtiers et agents généraux.

Elle se charge également de l'application des différentes techniques de division du risque à savoir la coassurance et la réassurance, bien que cette dernière soit véritablement gérée sur le plan technique par le hub d'Abidjan.

La Direction Technique a pour attributions principales :

- l'analyse technique des risques et leur tarification;
- l'analyse et la cotation des risques importants qui ont des capitaux à garantir élevés ou qui sont complexes;
- l'analyse et la cotation des risques non standards ou exceptionnels et qui nécessitent l'accord du siège ;
- le recours à la coassurance ou à la réassurance ;

- l'établissement des polices d'assurance et des différents avenants ;
- l'émission des contrats et des avenants dans le logiciel métier ARCHIPEL<sup>9</sup> ;
- la constitution des dossiers production. Notons qu'une fiche CARA doit être tirée et insérée dans tous les dossiers ;
- la mise à jour des conditions générales et des divers documents contractuels ;
- le développement du portefeuille des différentes branches ;
- l'analyse et la gestion du portefeuille ;
- l'accompagnement technico-commercial des bureaux directs, agents généraux et des commerciaux.

La Direction Technique a à sa tête une directrice qui supervise le travail des équipes. Elle est assistée dans ces tâches par un Chef de département technique.

Cette direction est composée de quatre services ayant chacun à sa tête un Chef service. Ces quatre services sont :

- **le service des Risques Divers** : C'est le service en charge de la souscription et des renouvellements des contrats couvrant les risques d'entreprises tant en dommages (Globale Dommages, Multirisque Professionnelle, Multirisque Habitation) qu'en responsabilité civile (RC Chef d'Entreprise). Il se charge également des autres responsabilités (RC Sportive, RC Scolaire, RC chef de famille) et des autres risques tels que l'Individuelle Accidents, la Globale de banque...
- **le service Automobile** : Il assure la production automobile en mono et en flotte, de la cotation à l'établissement des contrats et des avenants. Il s'occupe également de la production en matière de leasing, en collaboration avec des banques. Notons que la compagnie ne couvre pas les véhicules de la catégorie 4A (véhicules Taxis) ;
- **le service Transport** : Ici on s'occupe à développer le portefeuille transport, effectuer les souscriptions, et assurer la gestion courante des affaires de transport de facultés, de corps aérien et de navire, de responsabilité civile des commissionnaires de transport. Pour cela, les tableaux de bord de suivi du portefeuille sont régulièrement utilisés ;
- **le service Santé** : Il a pour rôle essentiel de gérer le portefeuille santé en matière de production. Pour ce faire, il effectue les cotations, mets en place les contrats, établit

---

<sup>9</sup> Archipel est un logiciel métier édité et intégré par le groupe français IGA.ASSURANCES.

divers actes liés aux mouvements intervenus pendant la durée des contrats (renouvellements, incorporations, retraits, précisions, modifications, ...)

Ayant fait un tour d'imprégnation relativement rapide compte tenu des délais courts dont nous disposions dans l'ensemble des entités de la société, la plus grande partie de notre séjour par la suite nous l'avons effectué dans cette direction. Nous avons porté notre intérêt sur l'ensemble du processus de souscription de tous les produits commercialisés, du contact du prospect à la signature du contrat. Nous avons pu effectuer des cotations, monter des polices dans les différentes branches, dresser et envoyer des avis d'échéance, rédiger des avenants, saisir les souscriptions et avenants dans le système informatique. En plus de ce que l'on a pu apprendre dans les autres directions, nous sortons de celle-ci avec bien de connaissances et une vision pratique beaucoup plus éclairée sur la gestion et le fonctionnement d'une compagnie d'assurances.

#### **ii -) La Direction Indemnisations**

C'est la Direction qui assure le 'service après-vente' de l'opération d'assurance, le deuxième et très souvent le dernier point de contact du client avec la technique d'assurance.

Elle se charge du traitement des dossiers sinistres des clients ayant subis des préjudices, mais également du suivi des procédures judiciaires et contentieux qui pourraient découler de ces sinistres.

Ainsi, le service a pour missions essentielles :

- la réception des réclamations et l'ouverture des dossiers sinistres, puis, le provisionnement initial grâce au barème d'ouverture ;
- le traitement desdits dossiers et la gestion des recours ;
- l'instruction des dossiers pour procéder aux règlements ;
- la gestion de la sinistralité et le suivi du portefeuille en collaboration avec la Direction Souscription ;
- l'optimisation de la qualité de service et l'amélioration de la gestion des sinistres corporels ;
- la représentation de la compagnie devant les tribunaux ainsi qu'à la commission nationale d'arbitrage de l'Association des Sociétés d'Assurances du Cameroun le cas échéant et devant d'autres commissions s'il y a lieu.

Le Directeur Indemnités veille à l'application des procédures d'instruction et de règlement des dossiers, les valide afin qu'ils soient mis en paiement et veille également au respect des délais pour un meilleur rendement de la direction. Dans cette tâche, il est accompagné par un Assistant qui gère également les sinistres des risques divers.

La direction est répartie en quatre (04) entités :

- le service des sinistres automobiles en dommages;
- le service des sinistres transports;
- le pôle des sinistres de risques divers;
- le pôle des sinistres R.C.

Notons qu'en ce qui concerne les prestations santé, la gestion et le suivi sont assurés par les différents gestionnaires à savoir ASCOMA ET WILLIS TOWERS WATSON. Le service des prestations santé de la compagnie est géré par le responsable des prestations vie, une particularité de la société.

### **iii -) La Direction de la Transformation**

Dans le but d'atteindre ses objectifs stratégiques notamment celui de transformer l'organisation pour qu'elle devienne **simple**, **numérique** et **évolutive**, le groupe a une vision claire de ce à quoi va ressembler l'entreprise dans l'avenir.

C'est dans cette lancée qu'il a été mis sur pieds par le top management une Direction de la Transformation chargée de piloter le processus de changement. Le Directeur de la transformation est chargé de mener à bien la transformation digitale de la compagnie. Cette direction a entre autres missions de :

- réduire le nombre et la complexité des produits et processus, et rationaliser l'organisation ;
- développer de nouveaux modèles d'affaires, des actifs harmonisés, l'automatisation et l'analyse des données.

La transformation se devant d'être globale, cette direction interagit avec toutes les entités de la société et regroupe en son sein trois (03) services à savoir :

#### **a -) Les Ressources Humaines**

Placé sous l'autorité de la Direction de la Transformation, le service des ressources humaines est assuré par une responsable, accompagnée par un assistant. Le service est chargé de l'administration du personnel et du management de la performance. Ses missions principales sont :

- l'administration du personnel et de la paie : ici sont gérés les contrats de travail, les salaires, les congés, les retards...
- le GPEC : il s'agit du volet opérationnel des ressources humaines, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Elle consiste à gérer les carrières, détecter les talents, procéder aux promotions, reclassements et mutations, gérer les recrutements et les formations tout en mettant en avant les candidatures internes ;
- la gestion sociale : le service est chargé de veiller au maintien d'un bon climat social au quotidien dans l'entreprise, gérer les conflits, les événements, ...
- la santé et la sécurité au travail; le service se charge de la cantine, de l'infirmerie, des accidents de travail, de l'hygiène en général et de la salubrité.

#### **b -) Le service informatique**

Le service Informatique est un acteur majeur du dispositif opérationnel de la société et du processus de transformation digitale. Le système d'information est structuré autour de l'application ARCHIPEL.

Notons que la compagnie s'est dotée de nouveaux logiciels applicatifs pour son exploitation. Il s'agit en l'occurrence d'ABS (Allianz Business System) pour les opérations techniques et SAP (System Applications and Products) pour les opérations comptables. ABS n'est utilisé pour le moment que dans la branche automobile et est en cours d'implémentation dans les autres branches. SAP quant-à-lui est utilisé pour les opérations de comptabilité générale seulement. Les différentes entités de la société renseignent et traitent leurs données dans ces logiciels dans le cadre de leurs différentes tâches. Le service a pour attributions essentielles :

- l'installation et le paramétrage des machines et logiciels ;
- l'assistance technique aux utilisateurs ;
- le pilotage de l'évolution du système d'information en s'assurant que tous les projets sont en étroite alignement avec la politique du groupe ;

- la sécurité et la maintenance des différents outils (*Hardware* et *Software*),
- l'administration du réseau et sa maintenance ;
- la sécurité et l'intégrité des données ;
- le développement des solutions métiers et de services.

Pour accomplir ces missions, le service est organisé en trois (03) équipes :

- **une équipe infrastructure** coordonnée par l'administrateur réseau ;
- **une équipe de développement** sous la coordination du chef service ;
- **une équipe applicative** également sous la supervision du chef service.

### **c -) Le service Communication et Marketing**

Placée sous les commandes d'une cheffe service, c'est le service en charge essentiellement d'assurer la visibilité de l'entreprise et de participer à l'amélioration du climat social. Il joue un rôle primordial car c'est lui qui travaille à l'image que la société renvoie à l'extérieur. Pour ce faire, ses actions s'observent sur le volet purement communication, et aussi sur les volets marketing et climat social.

Sur le volet **communication**, elle a pour attributions de :

- veiller au respect de la charte et des standards du groupe Allianz en ce qui concerne tout ce qui est destiné à sortir de l'entreprise : ces standards concernent l'aspect graphique, les images et vidéos, les polices de caractères, la taille de la police utilisée, les couleurs...
- contrôler tous les documents qui sont destinés au public (rapport annuel, présentations...);
- imaginer, concevoir et mettre sur pieds tout ce qui concerne la publicité de l'entreprise (panneaux publicitaires, flyers, banderoles,...);
- communiquer en interne et en externe dès qu'il y'a des informations à faire circuler dans l'entreprise ou en dehors ;
- s'occuper de la communication digitale de l'entreprise à travers le site internet qui est en cours de création et les réseaux sociaux également qui sont en cours d'activation.
- organiser la participation de l'entreprise aux différents événements (salons, forum, colloques,...)
- planifier des actions de sponsoring, de mécénat.

Sur le volet **marketing**, elle a comme attributions :

- de participer à l'amélioration du chiffre d'affaires en s'occupant de la publicité des nouveaux produits mais également de certains produits actuels, en collaboration avec la direction commerciale (flyers, publicité radio, télé,...);
- de travailler avec les bureaux directs et agents généraux pour les accompagner dans diverses actions commerciales (Campagnes de promotion, descente des commerciaux sur le terrain,...)

Sur le volet du **climat social**, elle se charge de :

- mettre sur pieds des actions visant à améliorer et renforcer les liens entre les employés, en collaboration avec les ressources humaines : il s'agit par exemple de l'initiative qui consiste à désigner l'employé du mois ou de l'année ;
- organiser des activités ludiques pour le personnel comme des excursions, des visites.

Notons également que sur l'organigramme de la compagnie, l'on voit apparaître dans cette rubrique sur les services de la Direction des Opérations, un service de Contrôle Qualité, mais nous ne l'avons pas présenté car il n'est pas encore effectif au sein de l'entreprise.

### **B -) La Direction Financière**

C'est la Direction qui est en charge de :

- la tenue de la comptabilité générale de la compagnie ;
- la tenue de la comptabilité technique des opérations d'assurance, appelée en interne Comptabilité Clients ;
- la gestion fiscale et parafiscale ;
- la gestion de la trésorerie et des investissements ;
- le reporting / Réassurance;
- le *Management Control* ;

La direction est placée sous l'autorité d'un Directeur Financier appelé CFO. Il est assisté dans cette tâche par un adjoint, le *Deputy CFO*<sup>10</sup>.

Leurs missions sont ainsi réparties entre les différents pôles suivants :

#### **i -) le service de comptabilité générale**

Dans ce service, on s'occupe :

- de la confection des états financiers et statistiques : ils doivent être fidèles à l'activité de l'entreprise (Comptes sociaux, DSF<sup>11</sup>,...);
- de la fiscalité : la gestion et l'optimisation des impôts et taxes, la préparation des déclarations fiscales mensuelles (TVA<sup>12</sup>, TSR<sup>13</sup> IS<sup>14</sup>, etc.), les liquidations et enfin le télépaiement ;
- du suivi des produits financiers (immeubles, prêts, obligations,...) et leur comptabilisation ;
- de l'arrêté au quotidien des caisses du bureau direct siège qui est situé au siège de la compagnie, leur centralisation vers la caisse principale, et aussi l'approvisionnement de cette dernière ;
- du dépôt de tous les chèques et les espèces à la banque ;
- de la gestion des frais généraux à travers la centralisation de tout ce qui est factures en termes de charges, le suivi des comptes courants, la gestion de la paie, la préparation de l'état des règlements des sinistres de la branche santé.
- des rapprochements bancaires et des règlements fournisseurs ;
- du reporting de la balance des paiements au niveau de la BEAC.

#### **ii -) le service de comptabilité clients**

Il assure :

- le bon suivi des comptes clients qui sont ici les intermédiaires constituant le réseau de distribution et non les assurés ;
- l'apurement de tous les comptes c'est-à-dire linker les paiements aux primes émises correspondantes une fois que les preuves de paiement sont disponibles ;

---

<sup>10</sup> CFO Adjoint

<sup>11</sup> DSF : Déclaration Statistique et Fiscale

<sup>12</sup> TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

<sup>13</sup> TSR : Taxe Spéciale sur les Revenus

<sup>14</sup> IS : Impôt sur les Sociétés

- le lettrage des sinistres afin de permettre leurs paiements ;
- l'initiation de la demande de paiement des commissions ;
- toutes les autres opérations relatives aux primes et aux sinistres (annulations, réémissions) ;
- toutes les autres opérations liées aux comptes des apporteurs d'affaires.

### iii -) le service de trésorerie et des investissements

Il est chargé de repérer les meilleures opportunités et d'effectuer les placements de la société qui doivent être sûrs, liquides et rentables. Pour cela, il assure le suivi et le contrôle des différents investissements, il vérifie les échéances, la rentabilité et les disponibilités.

### iv -) le Reporting / Réassurance

Le pôle Reporting/Réassurance dispose de missions qui s'articulent autour de deux volets, l'un sur le Reporting proprement dit et l'autre concernant la Réassurance.

En matière de **Reporting**, il est question :

- d'assurer le suivi et l'établissement des différents Reporting périodiques (mensuel, trimestriel, semestriel et annuel) de l'entreprise en général et de la direction financière principalement ainsi que des outils de gestion ;
- d'assurer le compte rendu efficace des états et le bon ordre des dossiers ;
- de faire les prévisions statistiques et de consolidation du Planing Dialog (PD) qui consiste à prévoir l'évolution globale de l'activité de l'entreprise ;
- de participer à la réflexion sur la fiabilisation et l'amélioration des processus de Reporting ;
- Réaliser tous les autres travaux confiés par la direction financière.

En ce qui concerne la **Réassurance**, il s'agit :

- de s'occuper de la comptabilité de réassurance ;
- d'assurer la gestion des traités et des facultatives ;
- de suivre les règlements et/ou encaissements des soldes dus ;
- de déterminer le résultat de réassurance ;
- établir les statistiques de renouvellement des traités ;
- effectuer les travaux de fin d'exercice ;
- Projeter les posts de la réassurance pour le document stratégique de l'entreprise.

### **C -) La Direction Commerciale**

C'est la direction chargée de définir et d'implémenter la stratégie commerciale et marketing de l'entreprise en accord avec la stratégie globale. Son but final est de développer le chiffre d'affaires, d'accroître la part de marché de la société et la rentabilité du portefeuille clients. Pour cela, elle a comme missions essentielles :

- l'étude de marché et l'analyse des remontées d'informations provenant de la force de vente sur le terrain afin de parfaire la stratégie commerciale ;
- l'identification des cibles commerciales pertinentes à explorer, et la définition des objectifs individuels et collectifs de la force de vente pour le développement du chiffre d'affaires ;
- le développement des moyens nécessaires pour développer l'offre de l'entreprise à travers la mise sur pieds des équipes commerciales, des outils d'aide à la vente,...
- le développement d'actions commerciales capables de décupler les ventes de la compagnie;
- le soutien aux équipes commerciales des bureaux directs et des agents généraux.

La Direction est placée sous la supervision d'une Directrice qui est assisté par trois (03) collaborateurs, l'un en charge des Mandataires Non Salariés (M.N.S), l'autre est responsable du courtage et des agents généraux, et le dernier s'occupe du réseau 'ASSURTEL'.

'ASSURTEL' est un système de paiement électronique mis en place par la compagnie pour permettre aux assurés de souscrire ou de renouveler leurs polices d'assurances en payant la prime via les opérateurs téléphoniques (ORANGE et MTN). Nous y reviendrons dans la partie II de notre rapport d'étude.

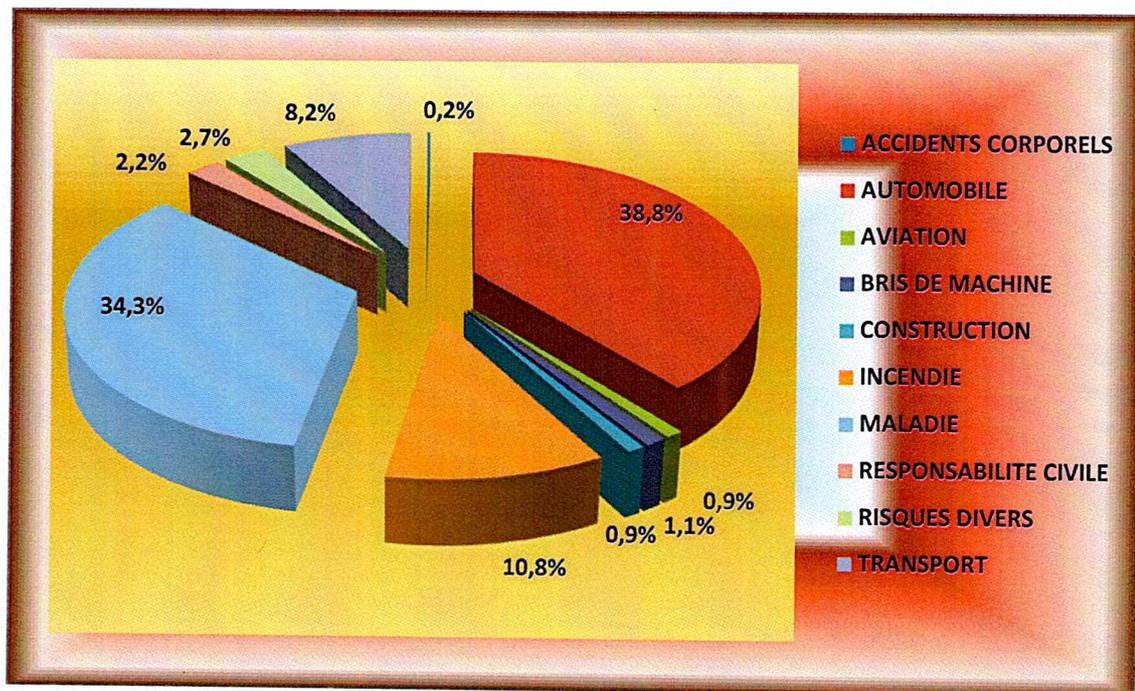
La Direction se mobilise et active sa force de vente pour commercialiser les produits ci-après :

- l'Assurance Multirisque (Habitation, PME, commerciaux et artisans) ;
- la Globale Dommages ;
- l'Assurance Perte d'Exploitation après sinistre ;
- l'Assurance des Risques Simples ;
- l'Assurance Automobile (RC, Dommages) ;

- l'Assurance Maladie (groupe, voyage)
- l'Assurance de Responsabilité Civile (Chef d'entreprise, Chef de famille, Diverses)
- l'Assurance Bris de machine (Tous Risques Informatique, Bris de machine)
- l'Assurance Construction (Tous Risques Chantiers, RC Décennale, Tous Risques Montage-essais) ;
- l'Assurance Aviation et Transport ;
- l'Individuelle Accidents ;
- l'Assurance des Risques Divers (Globale de Banque, Vol de Coffre, ...)

Au titre de l'exercice 2019, avec un chiffre d'affaires porté à FCFA 14 716 593 642, le portefeuille de produits de la compagnie se structure comme suit, en fonction des primes émises et accessoires de primes nettes d'annulation :

**Graphique 1 : Structure du portefeuille d'Allianz Cameroun Assurances en 2019**



**Source :** Sur la base du C1 2019

**Interprétations :** Le camembert nous présente la place qu'occupe chaque branche dans le chiffre d'affaires de la compagnie en 2019. Il apparaît immédiatement que l'automobile et la maladie se taillent des parts intéressantes avec respectivement 38.8% et 34.3%. Cette situation peut s'expliquer par le fait que le portefeuille maladie de la société est constitué pour la plupart de contrats maladie groupe couvrant de grandes entreprises. Il en est de même pour la branche automobile dont le portefeuille est composé essentiellement de contrats flotte couvrant des entreprises plus ou moins importantes. Ensuite viennent successivement dans le classement les branches Incendie loin en arrière avec 10.8%, le transport avec 8.2%, les risques divers avec 2.7%, la responsabilité civile avec 2.2% et le bris de machine avec 1.1%. Les produits des autres branches sont à moins de 1% et viennent clôturer le classement. Il s'agit de l'aviation et de la construction avec 0.9%, les accidents corporels avec 0.2%.

**DEUXIEME PARTIE: REUSSIR SA TRANSFORMATION  
DIGITALE ET SON IMPACT SUR LA RENTABILITE D'UNE  
ENTREPRISE D'ASSURANCE NON-VIE EN ZONE CIMA : LE  
CAS D'ALLIANZ CAMEROUN ASSURANCES**

Comme dans toute autre activité, le développement du secteur de l'assurance passe d'une part par l'augmentation des produits de l'entreprise, notamment le chiffre d'affaires à travers l'augmentation accrue des souscriptions, et d'autre part par la réduction des charges, notamment l'ampleur et la fréquence des sinistres ainsi que les frais de gestion. Evoluant dans cet ordre d'idée, une compagnie d'assurance voit son résultat d'exploitation (Produits – Charges) amélioré et par ricochet sa rentabilité.

La transformation digitale de l'assurance naît donc essentiellement de l'évolution des attentes et des besoins des assurés. Le but recherché est donc de faciliter la vie des assurés, en leur faisant gagner du temps et de l'argent, misant sur l'expérience vécue par ces derniers dans leurs relations avec l'assureur. Dans cette lancée, lorsqu'elle est bien conçue, elle apparaît comme un levier catalyseur sur lequel s'appuyer pour influencer la rentabilité de la société. Pour cela, l'entreprise doit mûrement penser sa stratégie de transformation digitale, ce qui implique des critères préalables à remplir et dont le suivi détermine le succès ou l'échec du processus de transformation.

Ainsi, après avoir présenté les généralités de la transformation digitale d'une entreprise d'assurance non-vie (Chapitre I), nous allons présenter ces aspects qui s'avèrent indispensables au succès d'une telle démarche et ce qu'elle pourrait apporter à la société, notamment sur les produits, leur distribution, et la gestion des contrats (Chapitre II). Enfin, tout projet faisant face à des difficultés, nous terminerons ce chapitre en présentant brièvement les principaux défis à relever par la transformation digitale et les solutions qui pourraient être envisagées.

## **CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE D'UNE ENTREPRISE D'ASSURANCE NON-VIE**

Les acteurs du monde de l'assurance en Afrique en général et en zone CIMA en particulier ont longtemps hésité à se lancer dans la révolution digitale, pendant que d'autres secteurs d'activités comme la banque et le commerce des biens ont pris le train du digital il y'a plusieurs années. Les banquiers proposent aujourd'hui des services financiers de proximité à leur clientèle à travers la banque en ligne ou *mobile Banking* ou e-Banking. Les clients peuvent ainsi effectuer des dépôts dans leur compte, des virements bancaires, et d'autres opérations depuis leur téléphone portable ou leur tablette numérique.

A titre de comparaison, le taux de bancarisation en 2017 était de 10% au Cameroun selon une enquête réalisée par FINSCOPE<sup>15</sup> en collaboration avec l'Institut National de la Statistique (INS) tandis que le taux de pénétration de l'assurance était de moins de 2% selon les chiffres de l'ASAC. L'on voit bien l'écart qui existe dans la présence de ces deux services au sein des populations.

L'introduction de l'e-Banking a sans doute joué un rôle essentiel dans cette évolution de la bancarisation. Le commerce des biens quant à lui utilise les outils digitaux depuis l'année 1994 aux Etats-Unis d'Amérique avec la première commande de l'histoire du e-commerce. Les assureurs ont longtemps pensé que cette révolution ne toucherait pas leur secteur jugé technique et particulier, du fait de l'inversion du cycle de production entre autres raisons.

Nonobstant ce retard, les acteurs de l'assurance ont fini par prendre le bateau en direction du numérique. Le secteur doit par conséquent rattraper son retard afin de retrouver voire de dépasser le stade atteint par les autres domaines d'activité à long ou même à moyen terme.

Voyons ce qui se fait déjà sur le marché CIMA à ce sujet (2), après avoir défini ce qu'est la transformation digitale et présenter ses principaux outils (1).

---

<sup>15</sup> FINSCOPE est un outil de recherche développé par la firme FinMark, visant à évaluer l'accès financier dans un pays afin d'en identifier les contraintes qui empêchent les prestataires d'atteindre les personnes non desservies financièrement.

## 1) Définition et principaux outils de la transformation digitale

### A -) Qu'est-ce-que la transformation digitale ?

**Transformation digitale** et **Digitalisation** sont deux concepts qui captivent désormais de façon particulière l'attention des entreprises. On en entend désormais beaucoup parler au point de devenir des *buzzword*<sup>16</sup>. Souvent confondues, il s'agit de deux notions de sens très proches qui présentent toutefois des particularités qu'il convient de les distinguer.

Selon l'étymologie, l'adjectif « digital » vient du latin *digitalis* qui signifie « qui a l'épaisseur du doigt », lui-même dérivé du latin *digitus* qui signifie « doigt ». Ainsi, l'adjectif « digital » renvoie à tout ce qui se rapporte aux doigts, qui est relatif aux doigts.

Relevons que les mots de langue anglaise *digit* et *digital* qui signifient respectivement «chiffre» et «qui utilise les nombres» ont les mêmes origines latines. Ainsi, par anglicisme, l'adjectif « digital » est un synonyme de « numérique ». 'Numérique' est donc beaucoup plus utilisé dans le monde francophone et 'digital' chez les anglo-saxons.

Le **numérique** fait référence à l'ensemble des technologies qui fonctionnent grâce à un codage de l'information en une suite des chiffres 0 et 1, le codage binaire. Le **digital** renvoie à l'utilisateur qui utilise cette technologie numérique et qui participe donc de manière directe ou indirecte à la mise à niveau de ces équipements. Avec le digital, on passe de l'autre côté de l'écran.

Au final, la **digitalisation** est une notion qui se définit de façon large comme étant le procédé qui consiste à faire passer l'information du format analogique au format numérique au moyen d'appareils électroniques et des technologies de l'information (numérisation). Une fois cette information numérisée, elle peut faire l'objet de traitements et d'échanges entre différents systèmes d'information à travers les réseaux numériques des entreprises et leurs systèmes d'information, mais également à travers les équipements personnels des clients. Ainsi, parler de digitalisation de l'entreprise c'est aussi parler comme nous le montre la figure 1, de la mise sur pieds de nouveaux canaux de communication interne et externe, d'un fonctionnement transversal au-delà des silos, de la valorisation des initiatives et de la culture collaborative, et pour finir, parler de l'agilité

<sup>16</sup> Un **buzzword** est un terme de jargon qui est utilisé, pendant une certaine période, comme slogan pour désigner une nouveauté (technologie, produit, concept, etc.) et ainsi attirer l'attention sur cette nouveauté

c'est-à-dire la capacité d'adaptation de l'organisation aux différents processus. Ce qui nous conduit à la transformation digitale.

La transformation digitale est une notion beaucoup plus large dont il n'est pas évident de donner une définition unanime faisant autorité. Son implémentation peut se faire de façon différente selon l'activité pratiquée, que l'on soit chez un courtier ou une compagnie d'assurance par exemple. Toutefois, l'architecture de ce processus reste la même.

Ainsi, la **transformation digitale** désigne l'ensemble des changements associés à l'intégration des nouvelles technologies dans tous les aspects de l'entreprise. Elle ne touche pas seulement les outils, et concerne en outre les pratiques managériales, les process, l'organisation du travail, les Hommes et la culture d'entreprise. Ainsi, la transformation digitale englobe celle du numérique, et induit une véritable révolution au sein de l'entreprise.

**Figure 1** : La transformation digitale qui englobe plusieurs aspects.



## B -) Principaux outils de la transformation digitale

Pour procéder à sa tournée vers le digital, l'entreprise a besoin de s'appuyer sur des outils efficaces qui lui permettront de réussir sa révolution digitale.

### i -) Les sites internet

Le site internet est la version numérique de l'entreprise, la vitrine de ses activités. Il constitue la première interface de la société visible par le client. Dans un environnement de plus en plus connecté, les consommateurs et les potentiels clients vont régulièrement sur des sites de recherches, notamment le plus connu, le moteur de recherche **GOOGLE** avec 80 000 requêtes chaque seconde, soit 6,912 milliards par jour, pour rechercher des informations sur des produits dont ils sont intéressés. Le site internet apparaît donc comme la porte d'entrée du client dans la société. De ce fait, Il se doit d'être attrayant et surtout

bien référencé c'est-à-dire qu'il doit être inscrit et bien positionné dans l'ordre des résultats des différents moteurs de recherche.

En effet, le ressenti du client qui consulte le site web de l'entreprise sera un élément déterminant qui aura un impact direct et immédiat sur sa perception des services commercialisés par l'entreprise. Ainsi, il est vital pour l'entreprise d'avoir un site internet qui, non seulement présente convenablement l'entreprise ainsi que ses valeurs, met également en évidence tous les produits commercialisés et toutes les informations qui pourront être nécessaires pour attirer de nouveaux clients.

Notons que nous observons sur le marché beaucoup de compagnies ayant des sites web non actualisés. C'est une situation à éviter, le site internet devant toujours être mis à jour et interactif pour pouvoir capter les internautes et éviter la désinformation via des informations erronées et/ou obsolètes.

#### **ii -) Les applications mobiles**

En rappel, d'après le rapport 2019 de *we are social et hootsuite*, sur les 7.8 millions d'internautes que compte le Cameroun en 2019, plus de 59% se connectent à internet via les smartphones, tandis que 39.4% y ont accès via des ordinateurs. L'on voit clairement la proportion importante des personnes qui se connectent à internet via leur téléphone portable plutôt que par ordinateurs. Ces chiffres évoluant rapidement, une projection dans une dizaine d'années nous conduit clairement à un taux de connexion par smartphones à plus de 80%. Il y'a donc là un marché potentiel énorme à atteindre.

Pour ce faire, la stratégie digitale doit naturellement inclure la création par la société d'applications mobiles consultables directement sur les smartphones et tablettes des utilisateurs, et présentant différents services de la chaîne de valeur de l'assurance, allant de la souscription à la déclaration numérique des sinistres, en passant par les différents paiements effectués via les opérateurs téléphoniques.

#### **iii -) Les réseaux sociaux**

Nul ne saurait aujourd'hui remettre en doute l'influence des médias sociaux sur le quotidien des personnes et des entreprises. Au Cameroun par exemple, on dénombre 3,7 millions d'utilisateurs actifs des réseaux sociaux en 2019, en augmentation d'environ 11% par rapport à 2018. Parmi ces utilisateurs, 97% se connectent via les téléphones portables.

Les réseaux sociaux constituent une véritable toile qui permet aux internautes de communiquer instantanément entre eux, supprimant ainsi les barrières spatio-temporelles qui les séparent. De ce fait, ils font aujourd'hui partie des médias sociaux car à travers eux, le consommateur s'informe facilement et rapidement sur un produit qui l'intéresse. Ce qui est à relever est que désormais, les informations qui lui sont communiquées via ces réseaux ne le sont pas toujours par l'entreprise, mais surtout par les internautes qui deviennent dès lors des créateurs et des diffuseurs de l'information. Curieusement, on constate que ce sont les informations données par ces internautes qui sont beaucoup plus prises en considération par le consommateur, plutôt que celles diffusées sur les pages officielles de l'entreprise. Le consommateur qui détient dorénavant le pouvoir, et non plus l'entreprise. Il apparaît donc crucial pour l'entreprise de créer des comptes et pages sociales régulièrement actualisées et visibles. Chaque réseau social a des buts particuliers que l'entreprise vise en s'y connectant. Elle doit opter pour des réseaux les plus réputés pour une meilleure visibilité.

**Figure 2** : Les médias sociaux les plus réputés au monde en 2019.



**Source:** Rapport DIGITAL 2019 de *We are social* and *Hootsuite*

#### iv -) Les logiciels métiers

Ils sont incontournables pour le déroulement et le développement de l'activité. Les objectifs de performance et de rentabilité augmentant sans cesse, la compagnie doit se doter de logiciels métiers les plus performants qui soient. Ces outils doivent concerner aussi bien l'activité proprement dite à savoir les opérations d'assurance, mais également les fonctions supports de la société (le commercial, les ressources humaines, la comptabilité). Plus ils sont performants, plus ils permettent d'obtenir rapidement des

informations détaillées et pertinentes sur l'activité comme des états de la production, des sinistres, de la sinistralité. Pour plus d'efficacité, le système d'information de la compagnie doit s'appuyer sur un Progiciel de Gestion Intégré (PGI) performant et minutieusement choisi. Le PGI ou ERP (Enterprise Resources Planning) en anglais, est un logiciel de gestion qui intègre plusieurs modules permettant de gérer diverses fonctionnalités de la compagnie (production, sinistre, comptabilité, trésorerie...) et qui est relié à une même base de données. Afin d'être complet dans la démarche de la satisfaction client, l'entreprise doit en plus de l'ERP s'appuyer sur un Customer Relationship Management (CRM) qui est un logiciel de gestion de la relation client. Le CRM est parfois intégré dans les modules de l'ERP, comme c'est le cas pour le PGI GIBMS (General Insurance Business Management Software), développé par l'éditeur français de progiciel DBLOG. Il faut donc intégrer dans le choix de l'ERP et/ou du CRM une analyse comparative entre un ERP incluant un module CRM et celui qui ne l'inclus pas afin de décider lequel utiliser dans le cadre de la transformation digitale.

#### v -) Les Newsletters et les Landing pages

Ce sont des outils que l'on retrouve très peu dans les compagnies de la zone CIMA, quand bien même elles ont un site internet. Pourtant, ils sont des canaux essentiels de proximité qui permettent de maintenir une certaine attention des internautes avant, pendant, et après la durée du contrat.

Les **newsletters** (lettres d'information électronique en français) sont des e-mails programmés aux couleurs de l'entreprise, reprenant un contenu spécifique qui provient du site web de la société ou d'un autre site, et qui sont destinés à un groupe d'utilisateurs qui s'y sont inscrits auparavant afin de les recevoir.

Les **landing pages** (pages d'atterrissage en français) sont des pages de conversion qui servent à informer les internautes sur un aspect précis de la compagnie et surtout les inciter à effectuer une manipulation qui est favorable à la vente, comme le remplissage d'un devis ou d'un formulaire de prise de contact.

## 2) Etat des lieux en matière de transformation digitale de l'assurance non-vie dans le marché CIMA

### A -) Quelques chiffres du marché CIMA

La zone CIMA constitue un marché en pleine croissance qui regroupe 14 pays d'Afrique centrale et de l'Ouest. On y dénombre en fin 2018, 187 sociétés agréées dont 119 sociétés d'assurance non-vie et 68 sociétés d'assurance vie et capitalisation. L'évolution du chiffre d'affaires de 2016 à 2018 de la zone se présente comme suit :

**Tableau 4 : Evolution du chiffre d'affaires (en millions de FCFA)**

Année	2016		2017		2018	
	Montant	Evolution 2015/2016	Montant	Evolution 2016/2017	Montant	Evolution 2017/2018
CIMA	763 889	1,30%	755 942	-1,00%	795 123	5,20%

**Source :** Rapport annuel CIMA 2018

**Interprétations :** De 2016 à 2017, le marché global a enregistré une baisse de 1%, du fait de la baisse observée dans plusieurs marchés à savoir les marchés congolais (-37,2%), gabonais (-7,3%), nigériens (-5,4%), tchadien (-2,6%) et béninois (-0,5%), pour des raisons diverses propres à chaque pays. En dépit de cette baisse, le marché observe une progression moyenne de **1.83%** sur la période. C'est donc un marché en perpétuelle évolution en ce qui concerne le chiffre d'affaires. Toutefois, cette croissance du chiffre d'affaires camoufle des résultats nets en stagnation voire en recul, ceci du fait essentiellement des taux de sinistralité importants.

Exemple d'intégration régionale en matière d'assurance, la zone est encadrée par un régulateur. C'est ce dernier qui est en charge de la supervision et de la régulation pour une intégration renforcée de l'industrie des assurances et une assurance de son développement.

Qu'en est-il de la transformation digitale dans la zone ?

### B -) La digitalisation en zone CIMA

La transformation digitale de l'assurance dans le marché reste marginale. Les projets digitaux qui y sont lancés sont pour la plupart peu ambitieux et font face à des difficultés qui ne favorisent pas l'essor de cette mutation.

Depuis quelques années, l'on observe sur ce marché des initiatives tant du côté des assureurs que du régulateur et qui tendent de plus en plus à favoriser l'utilisation des outils du numérique. Compte tenu de l'importance de plus en plus grandissante accordée à la question du digital, le législateur s'est penché il y'a peu sur la question, dans le but de s'arrimer lui aussi aux nouvelles exigences que le tout numérique impose et de pouvoir l'encadrer efficacement.

### **i -) Du côté des assureurs et réassureurs**

Embrayons cette partie par l'enquête réalisée de Novembre 2019 à Janvier 2020 par les cabinets camerounais **KARBURA SA** et **P2A**, sur l' « **Etat des lieux de la digitalisation des compagnies d'assurance de la zone CIMA.** » L'enquête a porté sur cinquante-deux (52) compagnies du marché (25 en non vie, 18 en vie, et 09 en vie et non vie) dont treize (13) au Cameroun, sept (07) en Côte d'Ivoire et huit (08) au Sénégal. Certes le nombre de compagnies soumises à l'enquête ne représente que 28,12% des compagnies sur le marché (185 en fin 2019), elle n'en demeure pas moins révélatrice et donne un aperçu global sur la situation de la digitalisation dans la zone.

Selon cette étude, bien que la totalité des compagnies interrogées expliquent avoir des projets en cours ou à venir concernant le numérique, seules 11,5%, soit 6 compagnies ont véritablement formalisé toutes leurs procédures d'utilisation des outils du numérique.

En ce qui concerne les outils en eux même, l'étude révèle que 88%, soit 46 compagnies ont un site internet, mais seulement 10 (19%) d'entre elles offrent sur leur site des services d'e-assurance ou assurances en ligne. L'on s'attendrait par exemple à ce que toutes les compagnies du marché aient tout au moins un logiciel métier pour leurs activités mais l'on se rend compte que seules 50 d'entre elles disposent d'une application métier, soit environ 96% des compagnies interrogées, tandis que 48 compagnies (92%) n'ont pas d'applications mobiles accessibles aux clients. On note tout de même que plus de la moitié de ces compagnies à savoir 58%, soit 30 sociétés sur 52 affirment que les dirigeants s'impliquent intensément dans ce processus de transformation digitale. La même étude souligne comme principaux freins à l'émergence du numérique dans les compagnies, le manque de ressources financières et technologiques pour 42% d'entre elles, soit 22 compagnies, tandis que 12 compagnies (24%) posent le problème des compétences et savoir-faire.

De façon particulière, relevons maintenant quelques exemples d'utilisation des outils digitaux dans la zone en assurance non-vie. Ces projets concernent essentiellement le processus de la vente des produits d'assurances.

Au **Cameroun**, l'ASAC en collaboration avec l'Etat et dans le but d'accompagner les acteurs du secteur dans cette transition profonde, a impulsé certains projets. C'est dans cet ordre d'idée que l'assurance transport de facultés et le pool TPV ont fait leurs premiers pas dans l'ère du digital. En effet, afin de faciliter la souscription des couvertures d'assurance dans le cadre du transport maritime et aérien des facultés à l'importation, le Guichet Unique des Opérations de Commerce Extérieur (GUCE)<sup>17</sup> a mis sur pieds une plateforme numérique de souscription en ligne nommée **e-GUCE** (Annexe 1).

Lancé en 2008, le guichet électronique **e-GUCE** met en relation les acteurs du commerce extérieur (y compris les assureurs) de manière virtuelle. Par cette plateforme, il est désormais possible pour les opérateurs économiques et les intermédiaires de transport d'accomplir à distance toutes les procédures liées à l'importation des marchandises, y compris l'assurance bien évidemment. Il leur suffit d'avoir une connexion internet et se connecter au réseau privé et sécurisé du Guichet Unique grâce à un Smartphone, une tablette, un PC... Une fois accordé avec l'assureur, l'utilisateur initie la demande de certificat d'assurance à travers un formulaire unique des opérations de commerce extérieur appelé **e-Force**, ce qui déclenche automatiquement les procédures de dédouanement. L'assurance faisant partie de ces procédures, l'assureur reçoit en temps réel la demande de certificat envoyé par l'utilisateur et procède à la validation après paiement de la prime. Une fois validé, l'assuré peut désormais imprimer son certificat où qu'il se trouve et continuer la procédure.

Citons également le cas de la compagnie Atlantique Assurances Cameroun-IARDT qui a lancé le 19 Avril 2020 à Yaoundé, deux formules d'assurance nommées '**AssurTous Accident**' pour l'individuelle accidents corporels et '**AssurTous Santé**' pour la maladie (Annexe 2). Elles sont destinées à toutes les bourses et souscrites entièrement en ligne. La souscription se fait via le site internet de la compagnie ou alors en présentiel dans l'une des agences de la société. Il suffit de renseigner ses informations personnelles, sa signature électronique et son empreinte digitale sur le terminal en agence. Le paiement de la prime se fait par voie électronique (mobile money). Une fois la souscription faite, il est généré de

---

<sup>17</sup> Le **GUCE** est un groupement d'intérêt économique créé en 1999 par l'Etat du Cameroun et les organismes professionnels qui interviennent dans le processus de dédouanement des marchandises. Il a pour but de faciliter les procédures liées à l'importation des marchandises, y compris l'assurance.

façon automatique un numéro d'assuré avec lequel le client peut après le délai de carence, bénéficier des prestations dans les hôpitaux partenaires. La formule maladie ne couvre que des maladies courantes telles que le paludisme, la fièvre typhoïde, les gripes, la dysenterie amibienne, les angines et la conjonctivite. Le petit handicap que l'on peut relever sur ce produit qui se veut totalement digital est que le client doit se rendre dans une agence pour enregistrer son empreinte digitale ou alors la compagnie envoie des agents à sa rencontre, ce qui n'est pas toujours évident. La compagnie propose également des devis-souscription pour d'autres assurances telles que l'assurance automobile, l'assurance voyage, la multirisque habitation. La procédure de devis-souscription est semblable à celle de 'AssurTous'.

Parlons aussi de la compagnie *Zenithe Insurance SA* qui propose sur sa plateforme numérique des couvertures présentées sous la forme de package constitués de quatre à six produits d'assurance garantissant les risques santé, habitation, voyage, individuelle accident et même les risques d'entreprises en dommages et en responsabilité civile. Ce package est appelé *Njang* et se décline en trois (03) options (Zen, Prestige et Business) selon les garanties sollicitées. La souscription se fait via une application mobile téléchargeable sur *Playstore*<sup>18</sup> (Annexe 3), ou alors via le site internet de la compagnie. Le client demande une cotation en remplissant un formulaire en ligne. Une fois la cotation disponible automatiquement, il a la possibilité de la valider et ainsi de procéder au paiement de la prime par voie électronique. Il peut donc imprimer sa facture et ses conditions particulières pour les compléter aux conditions générales qu'il a préalablement lues et acceptées.

En Côte d'Ivoire, nous avons la compagnie AXA qui propose le devis-souscription de l'assurance automobile sur son site internet (Annexe 4). Après avoir envoyé les photos des pièces demandées pour le devis (carte grise, carte d'identité et permis de conduire du conducteur habituel), le client reçoit une offre qu'il valide s'il est intéressé et procède au paiement de la prime par mobile money. Enfin, il signe le contrat avec une signature électronique et a la possibilité de prendre un RDV pour la livraison à domicile de son attestation d'assurance.

---

<sup>18</sup> Boutique en ligne où l'on peut se procurer des applications mobiles fonctionnant sous le système Android.

Notons également que plusieurs compagnies d'assurance dans la zone commercialisent leurs produits via les courtiers d'assurance digitaux. Il s'agit de courtiers qui travaillent en partenariat avec des compagnies d'assurances dans lesquelles ils placent des affaires qu'ils obtiennent principalement via leur site internet. Le processus de souscription est le même que via le site des compagnies d'assurances. Le courtier digital leader actuellement dans la zone est **BALOOON**, crée en 2017 et présent dans six (06) pays (Cameroun, Cote d'Ivoire, Burkina Faso, Benin, Gabon, Sénégal).

Pour ce qui est de la réassurance, le réassureur communautaire, la CICA-RE, s'est également lancé dans une démarche d'automatisation de ses procédés. En effet, il a mis sur pieds en 2020 une plateforme numérique à travers laquelle les compagnies d'assurances de la zone envoient mensuellement les bordereaux de cessions de primes et de sinistres, en ce qui concerne les cessions légales au premier franc (Annexe 5). Une fois les bordereaux établis selon les modèles définis, l'assureur les charge sur la plateforme et les valide. Ils sont dès lors automatiquement disponibles chez le réassureur. Un contrôle de cohérence est fait de façon automatique par le système qui accepte ou rejette les bordereaux lorsqu'ils ne sont pas correctement renseignés. Les bordereaux rejetés sont renvoyés à l'assureur en présentant les lignes qui comportent des anomalies. L'assureur y apporte les modifications nécessaires et renvoie lesdits bordereaux. Cette plateforme permet en outre de compiler toutes les informations concernant les opérations de cessions légales au premier franc entre la compagnie et la CICA-RE, d'établir différents documents comme des notes de débit et de crédit, et permettra en fin d'année d'établir automatiquement les comptes courants.

Présentons pour finir le projet ambitieux de la DNA du Cameroun, celui d'une plateforme informatique centralisée de souscription et de suivi de la garantie RC Automobile, nommée la « PARCA : Plateforme Assurance RC Automobile ». Il s'agit d'une plateforme numérique accessible en ligne et dont la gestion sera sous l'autorité conjointe de la DNA et le l'ASAC, à travers la Commission Technique Automobile. Elle permettra la centralisation et le contrôle de :

- la souscription partout sur le territoire national de l'assurance RC Automobile, ainsi que la délivrance des attestations d'assurance pour la période de garantie souscrite par le client ;
- du fichier des sinistres RC Automobile survenus et leurs sorts ;
- l'application automatique du système de Bonus/Malus ;

- du suivi de la continuité de couverture RC Automobile des assurés.

La plateforme sera disponible non seulement pour les compagnies d'assurance, mais aussi pour leurs bureaux directs et pour les intermédiaires agréés qui sont en collaboration avec elles. Son opérationnalité est prévue pour Janvier 2021.

#### **ii -) Du côté du régulateur**

Dans l'objectif de faciliter la collecte et le traitement de données fiables et cohérentes provenant des sociétés d'assurance et de réassurance, la CIMA met en œuvre depuis Septembre 2020 un projet de plateforme numérique devant permettre :

- la collecte sous format numérique des états financiers et statistiques des entreprises d'assurance et des entités de réassurance ;
- la génération de rapports de validation des différents états transmis et de la qualité des données produites ;
- le traitement des données transmises pour produire des tableaux de bord et outils d'aide à la décision et à la supervision.

Pour cela, le secrétariat général a organisé pendant les premières semaines de Septembre une formation du personnel des compagnies en charge du reporting, sur la plateforme numérique et le nouveau procédé de reporting envisagé. Avec cette plateforme, les états statistiques et financiers des sociétés qui étaient jadis envoyés par mail ou sur clé USB<sup>19</sup> seront désormais transmis via la plateforme à la CIMA et leur analyse sera désormais automatique. Le régulateur veut ainsi limiter les risques d'erreurs dans le traitement de cette grande masse de données, faciliter le travail des contrôleurs, et réduire les délais de traitement de ces données.

Aussi, le régulateur travaille sur un projet de règlement contenant 33 articles ayant pour but d'encadrer et de promouvoir le développement sain des nouvelles pratiques d'assurances qui utilisent les outils numériques. Ce projet de loi s'appuie sur les résultats d'un atelier de travail CIMA/FANAF sur le *mobile insurance* qui s'est tenu en Juin 2016 à Abidjan en Côte d'Ivoire, mais aussi sur des textes réglementaires et communautaires sur la monnaie et les transactions électroniques, ainsi que sur la protection des données personnelles.

---

<sup>19</sup> USB : Universal Serial Bus

## C -) Maturité digitale d'Allianz Cameroun Assurances

### i -) Contexte et périmètre de l'analyse

Dans un processus de transformation digitale, plusieurs étapes indispensables doivent être franchies au fur et à mesure que l'on évolue. Toutefois, avant de se lancer, il est fondamental de savoir à quel stade se trouve l'entreprise en matière de digital, afin de fixer les objectifs à atteindre et le cap à suivre en termes de délais et de résultats. Il s'agit donc d'apprécier le processus par lequel une entité apprend à réagir et à s'adapter de manière adéquate au nouvel environnement imposé par l'évolution technologique sans cesse croissante. C'est ce que l'on appelle **la maturité digitale**. Il faut regarder comment l'entité mobilise l'ensemble de ses ressources ainsi que le temps d'adaptation des collaborateurs, et enfin, voir si le digital s'intègre dans la culture de l'entité. C'est dans cette optique que nous nous sommes donnés d'essayer d'avoir un aperçu de la maturité digitale de la compagnie.

L'analyse a porté sur sept (07) entités opérationnelles de la compagnie à savoir quatre (04) Directions et trois (03) services, compte tenu du rôle important qu'ils jouent dans les différents processus de la société. Nous n'avons pas pris en compte la Direction de la Transformation dans l'analyse, étant donné que c'est elle qui est chargée d'implémenter cette transformation.

### ii -) Méthode d'analyse

Partant de la définition du concept de maturité digitale donnée précédemment, nous avons effectué une analyse sur le plan quantitatif et qualitatif, basée sur trois (03) axes principaux à avoir :

- **la maturité digitale organisationnelle** : il s'agit ici d'apprécier la capacité des entités de la société à piloter les grands chantiers du numérique, de déterminer le niveau de culture digitale de l'entreprise ;
- **la maturité digitale technologique** : elle porte sur l'appréciation des outils technologiques déjà présents dans la compagnie pour assurer un service rapide et de qualité ;
- **la maturité digitale vue par les utilisateurs** : on appréciera les services et fonctionnalités numériques offerts par la compagnie à l'utilisateur (client et collaborateur).

Pour déterminer le niveau de maturité digitale, nous avons utilisé **un indice** classique basé sur la moyenne pondérée et déterminé de la manière suivante :

- des questionnaires de maturité digitale<sup>20</sup> (Annexe 7) ont été conçus selon la spécificité de chaque entité, avec des questions portant sur ces trois (03) axes. Ils ont été soumis aux différents Directeurs et Chefs service concernés qui devaient y répondre de façon pragmatique ;
- chacun des trois (03) axes a la même importance dans la détermination de l'indice final de l'entité;
- les questions sont notées sur 4. A chaque question, nous avons attribué un 'poids' variant de 0 à 100% et qui est fonction de l'importance de la question par rapport à l'axe recherché dans l'entité concerné ;
- l'indice correspondant à chaque axe d'appréciation est déterminé en faisant la moyenne des notes obtenues par l'entité pondérée par les poids ;
- l'indice final est déterminé en faisant simplement la moyenne arithmétique des indices obtenus pour chaque axe ;
- enfin, l'indice global de l'entreprise est déterminé par la moyenne arithmétique des indices finaux obtenus par entité.

Une grille d'appréciation de l'indice a été établie comme suit :

- si l'indice est compris entre 1 et 2 (bornes comprises), le niveau est de 1 : la société est novice dans le digital, il n'y a pas de vision cohérente globale du top management en la matière ;
- si l'indice est compris entre 2 et 2,8 (compris), nous sommes au niveau 2 : la vision de transformation y est mais le plan à suivre n'est pas cohérent et clairement défini, une entité dédiée au digital existe certes, mais les silos empêchent une véritable communication en interne ;
- si l'indice est compris entre 2,8 et 3,5 (compris), le niveau est 3 : la vision existe, mais la mise en œuvre du plan de transformation n'est pas encore réalisée et la digitalisation est donc peu développée ;
- si l'indice est supérieur à 3,5, le niveau est à 4 : la société est bien avancée en matière de digital. La vision a été exprimée, un bilan de transformation

---

<sup>20</sup> Nous nous sommes appuyés sur les différentes enquêtes de maturité digitale réalisées par le cabinet français Deloitte.

est fait, et une stratégie cohérente et ciblée est définie pour augmenter les ressources financières.

Un exemple de questionnaire de maturité digitale en l'occurrence celui de la Direction Technique est présenté en Annexe 6.

### iii -) Exemple de détermination de l'indice : indice de la Direction Technique

Nous avons obtenu les réponses de la Direction Technique, récapitulées en Annexe 7.

L'analyse de ces réponses nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

**Tableau 5 : Détermination de l'indice de la Direction Technique**

INDICE DE LA DIRECTION TECHNIQUE				
Questions	Note Maximale	Poids	Note Obtenue	Note pondérée
Q.2	4	33%	2	0,66
Q.3	4	33%	3	0,99
Q.4	4	34%	3	1,02
Indice de maturité vue par les utilisateurs		100%	8	2,67
Q.1	4	34%	3	1,02
Q.5	4	33%	3	0,99
Q.9	4	33%	3	0,99
Indice de maturité technologique		100%	9	3,00
Q.6	4	10%	3	0,3
Q.7	4	15%	3	0,45
Questions	Note Maximale	Poids	Note Obtenue	Note pondérée
Q.8	4	15%	2	0,3
Q.10	4	15%	4	0,6
Q.11	4	5%	4	0,2
Q.12	4	5%	2	0,1
Q.13	4	10%	3	0
Q.14	4	5%	4	0,2
Q.15	4	5%	2	0,1
Q.17	4	15%	0	0
Indice de culture digitale		100%	27	2,55
Indice de maturité digitale				2,74

**Source :** Nos données

Les réponses données par chaque responsable sont récapitulées en annexe (Annexe 7). Selon le même modèle, nous avons déterminé l'indice de maturité digitale de chaque direction et service concernés par l'étude. Les résultats obtenus sont compilés dans le

tableau suivant qui nous donne le niveau de maturité digitale d'Allianz Cameroun Assurances.

**Tableau 6 : Récapitulatif des indices obtenus par les entités**

RECAPITULATIF SUR LA MATURETE DIGITALE D'ALLIANZ CAMEROUN ASSURANCES					
Entités	Maturité vue par les utilisateurs	Maturité Digitale Technologique	Culture Digitale	Indice Final de Maturité Digitale	Niveau de Maturité Digitale
DIRECTION TECHNIQUE	2,67	3,00	2,55	2,74	2
DIRECTION INDEMNISATIONS	1,85	2,33	2,05	2,08	2
DIRECTION FINANCIERE	3,45	3,67	2,75	3,29	3
DIRECTION COMMERCIALE	3,10	2,60	2,65	2,78	2
SERVICE INFORMATIQUE	3,00	3,80	3,15	3,32	3
RESSOURCES HUMAINES	3,75	3,60	3,05	3,47	3
COMMUNICATION ET MARKETING	2,50	3,25	3,05	2,93	3
Allianz Cameroun Assurances (Indice global de Maturité)	2,90	3,18	2,75	2,94	
Allianz Cameroun Assurances (Niveau de maturité)	3	3	2	3	

Source : Nos données

#### iv -) Résumé exécutif de l'étude

En analysant la compilation des données à l'issue de notre étude, il ressort que 57% des entités interrogées soit la Direction Financière et les trois services (Informatique, Ressources Humaines, Communication) sont les 'bons élèves' en matière de digital avec un niveau de maturité qui est de 3. Les trois autres directions (Technique, Indemnisations, Commerciale) viennent derrière avec un niveau de maturité de 2. Notons que cela ne signifie pas pour autant que ces Directions/services sont très proches d'une digitalisation totale. En effet, il reste encore une marge d'indice à franchir pour chacun d'entre eux pour atteindre la borne inférieure qui constitue la porte d'entrée au niveau 4. Des efforts restent à faire.

Néanmoins, ces résultats qui sont globalement intéressants nous conduisent à un niveau de maturité globale de **3** pour l'entreprise, avec un score de **2.94**. Compte tenu du projet de digitalisation en cours et de ce qui a déjà pu être fait, la compagnie affiche un meilleur score au niveau technologique avec **3.18**. Le projet étant encore à ses débuts, l'entreprise s'habitue peu à peu à cette nouvelle donne. Les silos restent encore perceptibles et ne facilitent pas une communication optimale au sein de la compagnie. Ce qui nous conduit à un score de **2.75** pour la culture digitale. La maturité digitale vue par les utilisateurs vient compléter avec un indice porté à **2.90**, les collaborateurs ne pouvant pas aisément travailler à distance et la compagnie ne disposant pas encore de site web et de pages sociales.

#### v -) Analyse de l'indice obtenu par entité

##### a -) Direction Technique

La DT affiche un meilleur score en maturité technologique avec **3** points. Il s'en suit la maturité vue par les utilisateurs avec **2.67** et la culture digitale avec **2.55**, pour une moyenne de **2.74**. Au cœur de la production de la compagnie, la direction a commencé l'implémentation d'un nouveau logiciel métier, ABS, qui se veut plus automatique et plus dynamique que l'ancien, ARCHIPEL. Avec cette implémentation et les formations qui s'en suivent, le résultat sera certainement amélioré dans les jours à venir. Certes des freins à la digitalisation n'ont pas été relevés dans la direction, il reste néanmoins des besoins en outils de traitement de l'information à l'instar des laptops aptes à fonctionner correctement avec le système ABS, ainsi qu'un débit de connexion à internet conséquent.

Un aspect sur lequel la direction devrait s'appesantir est la rupture des silos qui y sont fortement présents. D'un service à l'autre, on observe parfois des difficultés dans la circulation de l'information, ce qui a pour conséquence une perte d'efficacité. La communication sur les bénéfices de la digitalisation devrait aussi être accentuée, les formations sur les outils numériques renforcées.

##### b -) Direction Indemnisations

C'est la division qui enregistre le résultat le plus faible, un indice final de **2.08**. Certes sur le plan technologique, elle affiche son meilleur score de **2.33** avec l'utilisation en plus d'ABS, d'un système de Gestion électronique de Documents (GED), elle traîne le pas en matière de maturité vue par les utilisateurs, avec un score de **1.85**. Avec environ 70% de son effectif constitué de jeunes (7 collaborateurs sur 10), elle a une culture digitale scorée à

2.05. La GED améliore considérablement l'efficacité de travail dans cette direction comme nous allons le voir dans le chapitre suivant. Ici, la sensibilisation à l'utilisation des outils numériques devrait être priorisée et un accent particulier devrait être accordé à la formation de l'équipe. La qualité de la connexion internet dans la direction doit également être améliorée car ce besoin a été particulièrement soulevé.

#### **c -) Direction Financière**

Elle affiche un indice final de **3.29**, avec **3.67** en maturité technologique, deuxième score en la matière, **3.45** du point de vue des utilisateurs, premier résultat sur cet axe d'appréciation et enfin **2.75** en culture digitale. Ce bon niveau de maturité vue par les utilisateurs s'explique par la présence de plus de 80% de jeunes dans l'équipe parmi lesquels des actuaires juniors. Aussi, dans le cadre du projet de digitalisation, la direction implémente un nouveau logiciel, SAP, censé améliorer considérablement le reporting et la confection des différents états.

Au regard du rôle délicat que joue cette division dans l'entreprise car c'est elle qui compile tous les chiffres de la société, un système de GED y est indispensable pour tous les documents traités (facture, moyens de paiement, ...). C'est d'ailleurs l'un des besoins présentés par la direction, suivi d'un système d'automatisation du reporting et des moyens de paiement.

#### **d -) Direction Commerciale**

La Direction Commerciale obtient un indice de maturité global de **2.78**. Sur le plan organisationnel elle est à **2.65**, et affiche un niveau de maturité vue par les utilisateurs de **3.10**, bien au-dessus de son indice moyen. Les commerciaux ont une utilisation régulière des mails et du téléphone mis à leur disposition pour contacter les clients. Au niveau technologique, elle est à **2.60**. La nécessité d'outils performants permettant d'optimiser la gestion clientèle à l'instar des CRM se ressent énormément.

#### **e -) Service Informatique**

En plein cœur de la transformation, le service affiche un résultat de **3.8** pour la technologie. De nouveaux matériels sont en cours d'acquisition, d'autres sont déjà en installation. Des recrutements ont été effectués pour renforcer l'équipe. Au niveau de la culture digitale, le service se situe à **3.15**, ce qui est normal compte tenu de la spécialisation des collaborateurs. En matière de point de vue des utilisateurs, on se situe à

**3.00**, le service se réaménage pour pouvoir affronter les grands chantiers qui s'annoncent. Un espace dans le CLOUD est déjà utilisé par l'entreprise. La digitalisation est en marche et l'équipe se dit prête pour ce challenge.

#### **f-) Service Communication et Marketing**

Constitué d'une seule personne, ce service pointe à **3.05** de maturité organisationnelle, **3.25** pour la technologie et **2.50** de maturité vue par les utilisateurs, soit une moyenne de **2.93**. Ces résultats sont en partie justifiés par le fait d'avoir une seule personne dans le service, compte tenu de la nature des questions qui portent essentiellement sur les collaborateurs. La première priorité doit être portée sur le recrutement afin de renforcer le service. En ce qui concerne les outils pour le service, un site web doit être mis sur pieds, des pages officielles sur des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn), des landing pages reliées au site internet et une newsletter. Un compte WhatsApp Business doit aussi être créé pour être encore plus proche des clients. Au sein de l'entreprise, la communication sur la transformation doit être renforcée et permanente, afin de mobiliser les équipes autour du projet et pour que la résistance au changement qui pourraient émaner de certains collaborateurs ne constitue plus un frein.

#### **g-) Ressources Humaines**

Le service RH engrange un score final de **3.47**, le plus haut score des entités interrogées. En technologie, le score est de **3.60**, il est de **3.05** en organisationnel et de **3.75** vu par les utilisateurs. Ici également, il y'a la nécessité d'un système performant de gestion des ressources humaines et aussi de la formation des collaborateurs qui se présente. La numérisation des documents concernant le personnel est aussi sollicitée pour plus de sécurité.

## **CHAPITRE II : TRANSFORMATION DIGITALE ET**

### **RENTABILITE**

Parvenu à ce stade, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, la compagnie se situe à un niveau de maturité digitale relativement intéressant. Elle est pleinement engagée dans la transition et vise l'excellence dans ce domaine. L'objectif clairement affiché par le top management est d'atteindre le plus tôt possible le niveau 4, et devenir un leader de la zone en la matière.

Par ailleurs, avant même de se lancer dans le processus opérationnel d'implémentation, il y'a des prérequis indispensables à observer (1) afin que cette mutation profonde soit un véritable programme à succès et ait un réel impact sur la rentabilité (2).

#### **1) Facteurs indispensables à la réussite du processus de transformation**

Nous avons opté pour une approche qui se veut pragmatique en identifiant trois (03) éléments pratiques et directement applicables qu'il faut au préalable respecter pour s'assurer d'une transformation efficiente.

##### **A -) La vision globale du Top Management**

Au-delà de la vision globale que doit avoir le top management de digitaliser son entreprise, il reste constant qu'il ne peut y avoir de projet de transformation digitale s'il ne garde pas à l'esprit que la transformation est de prime abord organisationnelle. Ensuite, il faut penser à une transformation sur le plan structurel, à la formation de toutes les équipes et enfin repenser son modèle économique.

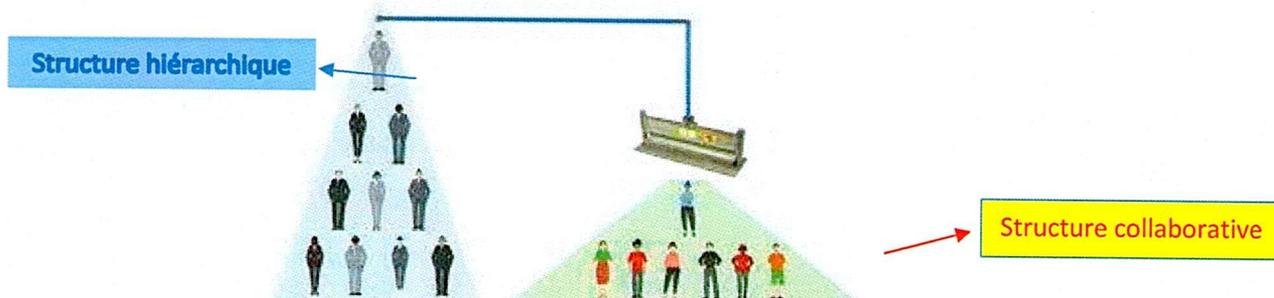
##### **i -) Sur le plan organisationnel**

La plupart de nos entreprises sont organisées selon un système d'organisation hiérarchique classique, l'organisation pyramidale. Dans ce type d'organisation, le management se fait par niveau hiérarchique, de façon verticale. Le manager se voit attribuer une autorité déléguée de la part de son manager, son N+1. A son tour, il délègue une part de son autorité à son collaborateur, son N-1, et ainsi de suite, comme nous le montre la figure 8 ci-après. Ces niveaux hiérarchiques font en sorte que l'information prend beaucoup plus de temps pour transiter d'un niveau à un autre, que ce soit dans le sens ascendant ou descendant, ce qui a pour effet de retarder la prise de décisions stratégiques, avec un impact direct sur l'activité de l'entreprise.

Dans les entreprises de 'l'ancienne économie'<sup>21</sup>, cette hiérarchisation se matérialise même sur le plan infrastructurel, avec le bureau du manager qui se trouve généralement en hauteur, au dernier niveau des bâtiments occupés par l'entreprise. Plus on descend le bâtiment, plus le niveau de hiérarchie diminue. Même si cela ne signifie pas pour autant que le manager est déconnecté de ses N-1, cela n'en donne pas moins l'impression. Lorsque le manager est situé des niveaux au-dessus, il peut se passer beaucoup d'évènements entre l'origine de l'information et son arrivée au niveau de ce dernier, notamment la dénaturation de celle-ci, ce qui peut s'avérer fatale pour l'entreprise.

Or, dans un environnement qui se veut aujourd'hui interconnecté au moyen des nouvelles technologies, il est question de réduire autant que faire se peut ces différents niveaux de prise de décision. Pour la compagnie, il s'agira d'aplatir le système hiérarchique vertical pour passer à une organisation beaucoup plus plate, fondée sur un travail collaboratif qui favorise une fluidité dans la circulation de l'information entre les collaborateurs, pour des prises de décisions plus rapides. Sur ce, l'accent doit être mis sur les *open space* regroupant manager et collaborateurs travaillant ensemble, pour plus d'efficacité. A titre d'exemple, pour la branche **Maladie** qui est une branche sensible car généralement déficitaire, l'on pourrait envisager de regrouper au sein d'une même entité (service ou département), le pôle **production** et le pôle **indemnisations** qui sont aujourd'hui géographiquement éloignés. Il en est de même pour la branche **Transport** dont le chiffre d'affaires peine encore à véritablement décoller.

**Figure 3** : D'une structure hiérarchique à une structure collaborative



**Source** : Images GOOGLE

<sup>21</sup> L'ancienne économie est une notion qui désigne l'économie selon les modèles traditionnels de conception et de distribution des produits et services et qui n'intègrent pas les nouvelles technologies.

## ii -) Sur le plan structurel

S'il y'a un phénomène commun que l'on observe dans toutes nos entreprises aujourd'hui et qui est nuisible au développement de la performance, c'est malheureusement la rétention de l'information. Les différentes divisions de la société sont cloisonnées, chacune évoluant comme dans un écosystème à part. Il se crée donc des silos dans lesquels les collaborateurs travaillent dans leurs spécialités sans véritable partage d'informations, chacun croyant que l'information lui « appartient » et qu'elle ne doit pas être diffusée dans l'entreprise. Un gestionnaire sinistre qui a du mal à obtenir un dossier à la production pour analyser les garanties souscrites afin de traiter un sinistre, un rédacteur production qui doit faire une dizaine de tours à la direction indemnisations pour avoir des statistiques sur un assuré afin d'analyser le renouvellement de son contrat, ... telles sont tant de difficultés découlant de ce cloisonnement des entités. Il en résulte un manque criard d'efficacité et de productivité, et c'est le client qui en est impacté au final.

La transformation doit pouvoir casser ces silos tant sur le plan idéologique que sur le plan opérationnel en favorisant une circulation des données entre les différentes directions et les différents services au sein des directions. On parle de **transversalité** entre les entités. Les réunions doivent par exemple inclure les chefs de service et aussi les responsables, personne ne doit se sentir exclu, le management doit être participatif et collaboratif. Il faut également mettre un peu plus à contribution le service Communication au regard de ses missions, afin que les informations soient véritablement relayées, qu'il y'ait de la transparence et que des initiatives visant la cohésion des équipes soient encouragées. Ce n'est que sur ces bases que l'on pourra créer une atmosphère favorable à l'innovation et faire émerger des talents. Cette démarche de désilotage nécessite que les équipes soient pluridisciplinaires et multifonctions, d'où l'importance de les former à ce changement profond que l'entreprise souhaite opérer.

## iii -) La formation des équipes

Comme nous l'avons dit au Chapitre I, la transformation digitale ne se résume pas à remplacer les outils technologiques de l'entreprise. C'est intéressant d'avoir des outils technologiques innovants, mais encore faut-il rentabiliser ses investissements en obtenant d'eux ce que l'on attend. Pour ce faire, les personnes chargées d'exploiter ces outils doivent avoir une bonne culture digitale et être capable d'interagir avec les autres fonctionnalités de la société.

Il apparaît donc nécessaire de développer de nouvelles compétences chez les collaborateurs afin qu'ils soient sur la même longueur d'onde avec la transformation qui s'opère. Pour des programmes de formation efficaces, il faudra s'intéresser aux processus de chaque fonction/poste dans l'entreprise, se rapprocher de chaque collaborateur pour comprendre exactement ce qu'il fait au quotidien et son utilisation des outils déjà présents dans l'entreprise. C'est ainsi que l'on pourra identifier le module de formation le mieux adapté à telle ou telle fonction à un instant donné et pour une période précise. Notons que le volet formation, pour de meilleurs résultats, doit pouvoir concerner toutes les fonctions de tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. A titre d'exemple, en France, un programme de certification qui vise à doter d'ici 2020 l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances (146.800 en 2017 selon STATISTA<sup>22</sup>) d'un **Certificat Digital Assurance** a été conclu entre les partenaires sociaux du secteur et la fédération française de l'assurance le 08 décembre 2014. Cela révèle en effet l'importance de la formation des collaborateurs dans un contexte de digitalisation des activités du secteur.

En outre, l'utilisation des nouveaux outils du numérique va sans nul doute s'accompagner d'un volume élevé d'informations recueillies sur les clients et qu'il va désormais falloir gérer et analyser. La compagnie n'ayant nécessairement pas l'habitude de gérer et d'analyser de tels volumes de données, il va falloir penser à l'intégration dans l'équipe de nouveaux collaborateurs ayant des profils nouveaux à savoir des Data Base Administrator (DBA)<sup>23</sup>, des *data scientist*<sup>24</sup>, des développeurs web, ...Le recrutement de ces profils doit faire partie de la stratégie de développement digital qui sera définie par l'entreprise.

#### iv -) Repenser son modèle économique

La transformation digitale nécessite de la part du top management de voir son environnement autrement. Cela est un enjeu déterminant pour la compagnie. Compte tenu des investissements lourds que nécessitera le digital, la compagnie doit penser à un business model qui lui permette d'acquérir de nouvelles parts de marché en offrant une nouvelle expérience aux clients. L'on observe que c'est souvent à ce niveau que la

---

<sup>22</sup> STATISTA est un portail en ligne allemand offrant des statistiques issues de données d'instituts, d'études de marché et d'opinion ainsi que des données provenant du secteur économique.

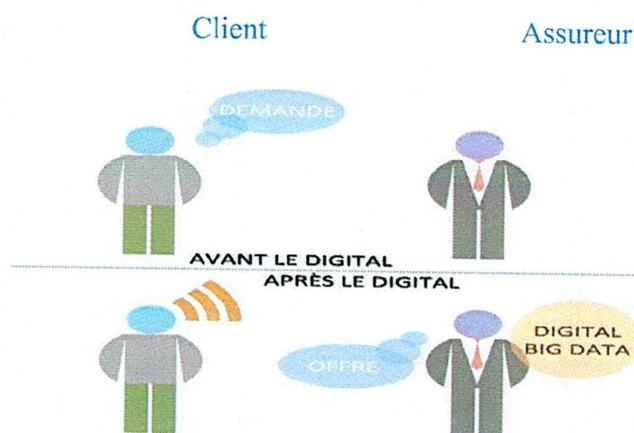
<sup>23</sup> Un Data Base Administrator, en français Administrateur de Base de Données est un spécialiste chargé de la création, la maintenance, l'optimisation et la sécurité des bases de données d'une organisation.

<sup>24</sup> Le **Data Scientist** est un spécialiste de la science des données qui consiste à analyser de manière pointue des données massives, couramment appelées « Big Data », concernant à la fois les clients, les prospects et les employés.

difficulté se fait ressentir. Avec un monde en évolution perpétuelle sur tous les plans (nouveau type de risque, connectivité grandissante des populations, ...) on ne peut plus rester dans des produits classiques d'assurance et un mode de distribution standard. Il est question de s'appuyer sur les nouveaux outils pour penser à la création de nouveaux produits qui s'adaptent à ces évolutions des clients et à une distribution rapide et plus proche du client via le numérique.

C'est ici que la donnée va jouer un rôle essentiel, car une refonte du business model dans un environnement connecté pourrait s'articuler autour de quatre priorités : la prévention améliorée des risques grâce aux nouveaux outils de plus en plus sophistiqués, l'assurance sur mesure ou personnalisée grâce à une meilleure connaissance du client, la gestion des sinistres avec la dématérialisation des déclarations et la lutte contre la fraude et enfin, l'assureur doit pouvoir sortir de sa zone de confort et être créatif. Dans le modèle économique traditionnel, l'assureur est généralement dans un état de 'passivité' où il répond à la demande des clients. Or il s'agira désormais de faire de la prévention et de l'anticipation, de susciter la demande chez le client en lui proposant la bonne assurance au bon moment, connaissant son besoin en temps réel. L'on pourrait penser par exemple à de nouveaux risques à couvrir et à des offres de package qui regroupent différents types de produits remodelés, en utilisant tous les canaux digitaux pour atteindre le client, avec un effet de diminution de la prime.

**Figure 4 :** L'assureur, de la réactivité à la proactivité



**Source :** Innovation et transformation numérique de l'assurance.

Aussi, la compagnie pourrait penser à des partenariats gagnant-gagnant avec les nouveaux entrants dans le secteur que sont les courtiers digitaux à l'instar de Baloon et les

comparateurs d'assurance à l'instar de Chrono Assurances<sup>25</sup> pour diversifier son mode de distribution. En effet, ce sont de nouvelles entreprises digitales qui bouleversent le modèle d'affaires classique de l'assurance en offrant des services en ligne en partenariat avec des compagnies d'assurances. Fonctionnant sous le modèle des start-up, elles deviennent de plus en plus populaires et il faudra désormais s'adapter à leur présence sur le marché.

### **B -) La gouvernance à mettre en œuvre pour la transformation**

Maintenant que nous avons l'attitude à adopter sur le plan managérial, il est question de mettre sur pieds une gouvernance adaptée qui pilotera le projet de bout en bout. Pour cela, il faut tout d'abord choisir la personne qui sera en charge de déployer le plan de transformation. C'est ainsi que l'on voit émerger de plus en plus dans les entreprises le poste de Directeur de la Transformation, ou de *Chief Digital Officer*.

Il doit s'agir d'une personne ayant une connaissance des opérations d'assurance dans leur globalité et mieux encore, qui a déjà travaillé dans le secteur. En effet, il devra mettre sur pieds la feuille de route du processus opérationnel et superviser son implémentation. Il sera donc difficile pour une personne éloignée du métier de pouvoir établir une feuille de route pertinente. Sa connaissance des opérations lui accordera du crédit auprès des collaborateurs qui seront plus enclin à le suivre et à s'investir dans le projet, ce qui constitue un paramètre déterminant pour la réussite.

Pour permettre au CDO d'avoir tous les moyens nécessaires à sa disposition, il faut limiter les interférences entre lui et la Direction Générale. De ce fait, il doit être rattaché directement à la Direction Générale pour plus d'efficacité car comme nous le savons, c'est cette dernière qui a le pouvoir de décision sur les plans organisationnel, structurel et stratégique de la société.

Imaginons maintenant un chargé de la digitalisation qui est dans une entité autre que celle qui s'occupe du système d'information. Comment fera-t-il dans son travail quotidien étant donné qu'il est là pour digitaliser et automatiser le système ?

Certes, il peut collaborer avec l'entité IT mais les cloisons dont on a parlé au paragraphe 1 et qui ne disparaîtront pas d'un coup de baguette magique constitueront plus ou moins un obstacle à sa mission. Il faut donc qu'il ait la gestion du système

---

<sup>25</sup> C'est un comparateur d'assurances et courtier-conseil digital camerounais crée en 2018.

d'information de la compagnie. Pour cela, le service IT doit être sous sa responsabilité. Il devra assurer le bon fonctionnement du système, la maintenance de l'infrastructure, la sauvegarde et la sécurité des données.

La gouvernance de la transformation se doit d'être lisible au sein de la société. Les collaborateurs doivent se sentir concernés par ce qui se passe, des rédacteurs au plus haut niveau dans la compagnie. Pour cela, il est intéressant de mettre sur pieds deux comités : un comité de pilotage et un comité exécutif.

Le **comité de pilotage** sera constitué du Directeur Général, du Directeur de la Transformation, et du Directeur des Opérations. Ce comité sera chargé de concevoir la stratégie de déploiement et d'implémentation de la transformation. Il se réunira au moins une fois par an pour apporter des solutions à tous les blocages qui seraient survenus en cours d'année (blocages financiers, techniques, ...)

Le **comité exécutif** réunira tous les directeurs opérationnels (opérations, transformation, technique, indemnisations, financier, commercial) y compris les ressources humaines et la communication. En effet, il s'agira également dans le processus d'identifier les talents susceptibles de vite évoluer en responsabilités et d'assumer des rôles beaucoup plus importants, de recruter de nouveaux profils de collaborateurs comme nous l'avons dit plus haut, et d'organiser des formations adaptées pour le personnel. Cette gouvernance doit être communiquée au sein de l'entreprise car les entreprises digitales de nos jours se veulent transparentes, collaboratives, ce qui suscitera le partage des idées et donc la co-innovation.

### C-) La feuille de route ou *roadmap*

Comme tout projet, la transformation digitale doit être planifiée et une feuille de route mise en place. La vision étant présente, la gouvernance en place, on peut maintenant la penser et la construire.

Comment construire sa roadmap ? Quels sont les actions à prioriser ?

La compagnie doit être focalisée sur le client qui est au cœur de l'activité, de la prospection à la gestion du sinistre. Elle doit être *Customer centric* c'est-à-dire que chaque décision prise doit être au bénéfice du client. Il ne faut pas perdre de vue que l'on doit toujours pouvoir répondre aux besoins des clients après les avoir analysés. Commençons

par présenter le parcours du client, qui part du premier contact avec l'assureur dans le cadre de la prospection, jusqu'à la fin du contrat.

**Figure 5 : Cycle de vie d'un client**



**Source :** Nos données

La transformation digitale doit pouvoir toucher toutes ces cinq étapes de la relation client. Il s'agit donc dans la confection de la *roadmap* d'identifier les différents chantiers portant sur les étapes pour lesquelles le digital pourrait avoir un effet notable et créer une valeur ajoutée pour le client. Chaque chantier sera suivi par un responsable de la société. On peut ainsi dégager trois (03) grands chantiers à prioriser :

- **la conversion de prospects en clients :** C'est le plus gros chantier de la transformation. Toutes les initiatives prises doivent concourir à rechercher de nouvelle cible et *in fine* à augmenter le taux de conversion de prospects en clients. Ce chantier va concerner dans une certaine mesure tous les collaborateurs, mais essentiellement ceux des directions commerciale et technique. Des tableaux de bord permettant de suivre les cotations validées ou non pourraient être mis sur pieds dans les services de la direction technique pour chaque produit commercialisé afin de suivre le taux de conversion et donc d'identifier les parties dormantes du réseau de distribution sur lesquelles on pourra agir en touchant par exemple les cibles concernées directement par les outils digitaux ;
- **l'expérience client :** il s'agit ici de parfaire autant que possible le vécu du prospect devenu client à tous ses points de contacts avec la compagnie grâce aux nouveaux outils numériques. Tout le personnel de la compagnie est concerné ici.

Des modules de communication et de sensibilisation sur l'orientation-client pourraient être mis sur pieds ;

- **la fidélisation du client** : le client veut se sentir reconnu. Cela passe par une offre personnalisée calibrée sur ses besoins, un accompagnement rapide, un devoir de conseil, des signes forts de reconnaissance. L'on pourrait penser par exemple à des messages de souhaits envoyés aux assurés lors de divers événements (anniversaire, fêtes de fin d'année...) par les canaux numériques.

Une fois que ces grands chantiers sont définis, il est question maintenant de les éclater en opérations d'implémentation des outils et en opérations d'*analytics*, en fixant des jalons pour chaque opération. Les **opérations d'implémentation d'outils** consistent à établir le processus opérationnel d'acquisition, d'installation et d'utilisation de ces nouveaux outils. Les **opérations d'*analytics*** consistent pour leur part à définir comment la base de données sera structurée, comment les données seront recueillies, comment elles seront uniformisées et enfin comment elles seront traitées afin de permettre une meilleure prise de décisions.

Dans la définition de ces opérations, nous ne devons pas oublier que le souci du client n'est pas d'avoir des produits digitalisés, mais plutôt d'avoir plus d'agilité, de praticité, de facilité dans l'offre qui lui est faite. Il est donc nécessaire à chaque jalon d'évaluer la durée moyenne du parcours client, la comparer avec celle qui prévalait avant la mise en place des changements pour voir si cela est bénéfique pour l'assuré.

Enfin, en établissant la feuille de route de la transformation, le cadre de travail doit être de telle sorte qu'il motive les équipes ! N'oublions pas que les collaborateurs sont embarqués dans un univers qui leur est nouveau !

De ce fait, nous allons prévoir dans le cahier de charges, à côté des projets à moyen et long terme (06 mois et plus) comme ceux concernant l'implémentation des outils, des projets à court terme (de 01 à 05 mois) et même des mini-projets sur moins d'un mois et pour lesquels l'on est sûr d'aboutir à un résultat positif. Il peut s'agir pour le cas de la compagnie, de la création du site internet et des pages officielles Facebook et Twitter. Ces mini-projets doivent être menés rapidement et en même temps que les grands projets. Il est important de largement communiquer sur ces succès rapides dans l'entreprise car le but recherché par les **Quick Wins** auxquels on aboutit c'est de générer de la satisfaction auprès des collaborateurs, de montrer que le changement est effectivement en cours et que les

réalisations commencent à être visibles. Cela permettra de dynamiser positivement les équipes y compris le top management, et de créer une adhésion générale au projet.

Le top management ayant la vision stratégique de digitalisation, la gouvernance étant mise en place, la feuille de route établie, il ne reste plus qu'à trouver les moyens financiers pour lancer le processus opérationnel. Cette transformation aura certainement un impact sur l'entreprise, notamment au niveau de la rentabilité.

## **2) Impact de la transformation digitale sur la rentabilité**

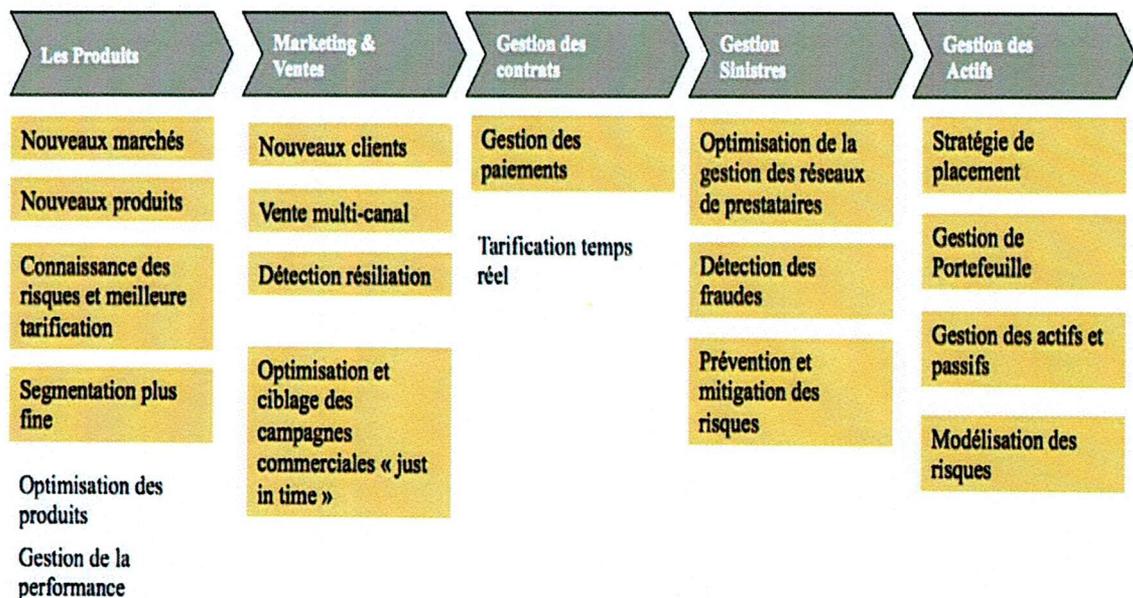
Avec la digitalisation, l'entreprise se retrouve dans un nouvel environnement avec de nouvelles pratiques et une nouvelle façon de penser. Les répercussions de ce changement s'observent sur tous les points de la chaîne de valeur de l'assurance, des produits à la gestion des actifs de la société, comme nous le montre la figure 6.

Toutefois, les dirigeants de compagnies d'assurance continuent de s'interroger sans doute pas à tort sur le véritable avantage qu'ils auraient à se lancer dans un processus de transformation. Les clients vont-ils adhérer à la nouvelle donne ? Le retour sur investissements (ROI)<sup>26</sup> sera-t-il intéressant ? Telles sont quelques questions que l'on pourrait se poser. Dans cette partie, nous tenterons de présenter les impacts de la transformation sur les produits d'assurances (A), sur le marketing et la distribution de ces produits (B), et enfin sur l'indemnisation des sinistres (C). Pour finir, tout projet faisant face à des difficultés, nous présenterons sommairement les principaux défis à relever par cette transformation dans la société et quelques solutions envisagées (D).

---

<sup>26</sup> ROI : Return On Investment

**Figure 6 : Impact de la donnée sur les fonctions d'une société d'assurance**



**Source :** Actuaris

#### A -) Au niveau des produits d'assurances

##### i -) Une meilleure connaissance des risques

L'assurance, dans ses fondamentaux, consiste en la gestion des risques. De ce fait, la matière première de l'assurance est la donnée, l'information qui permettra de comprendre les contours du risque. L'assureur constitue des mutualités pour se rapprocher des probabilités. Ceci étant, il ne se focalise pas véritablement sur le risque individuel. Or le risque individuel est porteur d'une multitude de données subjectives encore inexploitées qui, intégrées aux données collectives, permettra une meilleure appréciation des risques de la mutualité et donc une gestion plus affinée du risque. Les modèles statistiques et probabilistes actuels sont capables de prendre en compte un ensemble de données individuelles afin d'adapter par exemple la tarification et donc d'être plus attrayant sur le marché. Ainsi, plus on a des informations renseignant directement ou indirectement sur le comportement des assurés, mieux on cerne le risque et les applications qui en découlent en sont nombreuses.

L'assureur peut ainsi proposer au bon moment une offre adaptée au client, avec des tarifs malléables, et jouer de ce fait sur ses marges. Par conséquent, l'assuré se sent personnalisé par les offres de l'assureur, augmentant sa satisfaction dans son parcours

client. Enfin, en croisant les données qu'il puise dans les médias sociaux avec les informations déclarées par le client, il pourra vérifier l'exactitude de ces dernières, ce qui renforcera l'obligation pour les clients de déclarer avec exactitude toutes les informations relatives à leurs risques. Cela participe à la meilleure connaissance et à la maîtrise des risques par l'assureur. Il ne manque plus que de recueillir ces informations et de pouvoir les analyser correctement afin de créer une valeur ajoutée aux clients et en tirer profit.

C'est ce qui est dorénavant rendu possible avec la digitalisation. Grâce à ces données recueillis via les outils digitaux, l'assureur est en mesure d'affiner la segmentation de son risque, ce qui conduit à une tarification millimétrée et adaptée à chaque segment. On aboutit à cet effet à une solution au problème d'asymétrie d'informations entre assureur et assurés. Aussi, il pourra en anticipation initier des actions de prévention pour les segments propices à une sinistralité élevée. Tous ces éléments conduisent à un portefeuille plus équilibré et donc plus rentable dans la mesure où il y'a un impact direct sur la tarification car la prime d'assurance de chaque segment constituera le juste prix de l'assurance.

En assurance maladie par exemple, les données sur les modes de vie, les habitudes alimentaires, les situations médicales et professionnelles qui sont recueillies sur les réseaux sociaux et autres sites internet visités par les clients pourraient permettre une appréciation objective de l'évolution de l'état de santé des assurés. Mieux encore, si l'on croise ces données avec la survenance des sinistres, on peut établir des corrélations et des statistiques qui permettent d'ajuster les tarifs et de proposer des prix qui correspondent de plus près à la situation du client, avec aussi l'éventualité de l'exclure du portefeuille.

On observe de nos jours de plus en plus de start-up qui émergent dans le domaine médical, à l'instar de HIMORE CAMEROUN<sup>27</sup> et de HEALTHLANE<sup>28</sup>. Elles proposent aux patients d'avoir un suivi médical via une plateforme numérique afin de pouvoir se faire consulter au plus vite et à distance par un médecin. Ces start-up constituent donc non pas seulement un marché potentiel pour l'assureur, mais aussi une mine d'informations sur la santé des utilisateurs. L'assureur peut ainsi conclure des partenariats avec ces start-up pour la couverture maladie de leurs clients et donc, il aura de ce fait accès à leur base de

---

<sup>27</sup> **HIMORE MEDICAL** est une start-up camerounaise qui conçoit et commercialise les technologies numériques médicales comme le Cardio-pad pour les insuffisances cardiaques et 'Oxynet' pour les insuffisances respiratoires liées au Covid-19.

<sup>28</sup> **HEALTHLANE** est une start-up de technologie de la santé basée au Cameroun et qui aide les Africains à obtenir des soins de santé de bonne qualité et abordables.

données avec bien évidemment le consentement des clients, lui donnant ainsi les éléments d'appréciation nécessaires pour rentabiliser le portefeuille maladie.

## **ii -) L'avènement de nouveaux marchés et la création de nouveaux produits**

La possibilité de disposer des données sur le comportement des assurés et leur mode de vie amène l'assureur à penser autrement. Afin d'accroître son chiffre d'affaires, il doit penser à de nouvelles formules susceptibles de séduire encore plus le consommateur. Compte tenu des nouvelles exigences du client hyper connecté que nous avons déjà présentées, lui offrir des produits qui lui sont personnalisés contribuerait à sa pleine satisfaction.

C'est en effet l'objectif visé par les formules d'assurance à la consommation et au comportement, facilitées par le numérique. En effet, les contrats d'assurance sont aujourd'hui pour la plupart tarifés à l'année, avec des possibilités de prendre des couvertures sur de courtes périodes. L'assuré a tendance à penser qu'il paie une prime élevée sur une période donnée alors que son exposition au risque n'est pas uniformément répartie sur cette période. De même, il a une appréhension à considérer comme injuste le fait qu'il tient bien son risque par son bon comportement alors qu'il paie la même prime qu'un autre assuré qui fait preuve d'irresponsabilité et dont l'aléa moral est élevé.

L'avènement du numérique permet ainsi d'imaginer des couvertures d'assurances tarifées en fonction du comportement de l'assuré par rapport au risque et aussi, pour certaines branches, en fonction d'une certaine 'quantité' consommée par l'assuré. Par conséquent, les bénéfices pour l'assuré sont variés, selon l'offre et selon la cible visée. Citons l'exemple de l'assurance automobile avec les concepts *Pay As You Drive* et *Pay How You Drive* qui existent déjà dans plusieurs pays depuis quelques années. Le premier renvoie à une assurance selon la 'quantité', à savoir le nombre de kilomètres parcourus par l'assuré. On peut concevoir plusieurs formules d'assurance selon ce concept, toutes basées sur la distance parcourue par l'assuré sur la période de couverture. Ainsi, moins l'assuré circule, moins il utilise son assurance et peut alors bénéficier de ristournes de primes à l'échéance.

Le deuxième concept, qui est une évolution du premier, renvoie à une assurance selon la 'qualité', c'est-à-dire la manière dont l'assuré conduit son véhicule. Le but ici est de

récompenser les conducteurs pour leur bonne conduite en leur offrant une assurance à prime réduite. L'assureur définit des critères sur lesquels le conducteur est évalué et une note lui est attribuée. Cette note correspondra à un taux de réduction selon une grille tarifaire préétablie.

Pour développer ces offres, un dispositif électronique est installé dans le véhicule de l'assuré et transmet instantanément des informations relatives à la conduite (kilométrage, vitesse, durée de la conduite, heures de conduite, prise de virages, accélérations, ...) au système de base de données de l'assureur. Le système les enregistre et attribue la note au conducteur.

De telles formules peuvent être très avantageuses pour les jeunes de la nouvelle classe moyenne africaine et aussi pour les personnes âgées, qui sont des catégories de conducteurs considérées comme à risques dans les critères de tarification actuelle, avec des majorations qui leur sont appliquées. Il suffira de bien conduire pour payer son assurance moins chère. Il serait intéressant pour la compagnie aujourd'hui de se pencher vers ces nouvelles formules offertes par le numérique car aujourd'hui, la collecte de ces données est facilitée par plusieurs facteurs parmi lesquels le parc automobile qui est de nos jours constitué de véhicules munis de dispositifs de plus en plus intelligents, par le développement de sociétés spécialisées dans l'installation des équipements de *tracking* dans les véhicules à des prix abordables, l'évolution des usages et mentalités des clients qui sont beaucoup plus connectés et ouverts à des offres à valeur ajoutée dès lors que cela peut diminuer le coût de leur assurance.

Cette création de nouveaux produits est insufflée également par la possibilité offerte par les nouvelles technologies de couvrir certains risques qui, jusqu'ici, sont peu ou pas assurés par les compagnies, pourtant les cibles potentielles sont bien nombreuses. On pense ici à l'assurance des risques agricoles qui a de la peine à décoller dans notre pays. Avec une superficie de terres arables qui représentent 13,1%<sup>29</sup> du territoire national, et un pourcentage de terres agricoles estimé à 20.63%<sup>30</sup> des terres arables en 2016, il y'a là bien un marché potentiel qui peut être exploité plus aisément grâce au digital. Toutefois, cela

---

<sup>29</sup> <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?codeTheme=5&codeStat=AG.LN D.ARBL.ZS&codePays=CMR&optionsPeriodes=Aucune&codeTheme2=5&codeStat2=x&codePays2=CMR&optionsDetPeriodes=avecNomP&langue=fr> consulté le 10/10/2020 à 15h30min.

<sup>30</sup> Pris sur le site <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/tend/CMR/fr/AG.LND.AGRI.ZS.html> consulté le 10/10/2020 à 15h35min.

reste une piste à explorer car aujourd'hui, que ce soit en zone CIMA en général ou au Cameroun en particulier, l'agriculture numérique est encore à ses débuts.

La microassurance n'est pas en reste dans ces potentialités offertes par les nouvelles technologies. En effet, la microassurance qui est destinée aux couches sociales à faibles revenus fait face à un défi majeur, celui d'atteindre ces populations qui se trouvent essentiellement dans des zones rurales reculées et où l'on retrouve difficilement des agents d'assurances permanents. La digitalisation apparaît donc comme une solution pratique pour intégrer cette cible à fort potentiel qui représentait 44.3%<sup>31</sup> de la population totale en 2019, soit environ 14.420.409 habitants. Avec le téléphone mobile, qui est plutôt populaire au sein des populations, le paiement mobile qui tire son épingle du jeu, l'on peut exploiter ce canal pour pénétrer ce marché et augmenter ainsi son chiffre d'affaires.

Au-delà de ce que nous avons présenté et parallèlement à la digitalisation, notons que le Big Data offrira également de nouvelles perspectives aux assureurs. En effet, le développement des nouvelles technologies s'accompagne de la naissance de nouveaux risques, la matière assurable évolue. Que ce soit pour des particuliers ou des entreprises, l'enjeu est important car avec toutes les données qui circulent entre les différents agents économiques via l'internet, les risques de piratages, d'interceptions, de divulgations, de suppression, de sabotages sont omniprésents, on parle de cyber risques ou cyber attaques.

Ces risques peuvent entraîner d'énormes préjudices et deviennent de plus en plus des fléaux contre lesquels il va désormais falloir se prémunir.

On peut citer comme exemple récent le piratage et les tentatives de piratage observées dans les opérations de paiement mobile via les téléphones portables. L'assureur étant un gestionnaire de risques, il va falloir sortir des sentiers battus afin d'innover, pour pouvoir appréhender et maîtriser ce type risques. Certes ces risques présentent des caractéristiques spécifiques (manque d'historique et de statistiques sur les sinistres, caractère transfrontalier des sinistres, asymétrie d'informations entre le souscripteur et l'assureur ...), on peut néanmoins en estimer les dégâts (dépenses découlant de la responsabilité liée à la perte des données d'un tiers, pertes liées à la disparition des données personnelles, ...) et même en identifier les causes (erreur humaine, vol de données, ...), ce qui constitue des avancées non négligeables vers des produits d'assurances couvrant ces risques.

---

<sup>31</sup> Pris sur le site <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/tend/CMR/fr/SP.URB.TOTL.IN.ZS.html> consulté le 10/10/20 à 15h40min.

### B -) Au niveau du marketing et de la distribution des produits

Nous l'avons dit, l'entreprise d'assurance doit être désormais *customer centric*. Or le premier secteur de l'assurance touché par la transformation digitale est la relation client.

Dans le modèle relationnel classique, les contacts entre l'assureur et le client sont généralement à l'initiative du client (demande de cotation, déclaration de sinistre, ...). Les principales occasions de rentrer en contact avec le client sont la souscription et le traitement d'un sinistre. Précisons que cette dernière situation ne constitue certainement pas le meilleur moment de renforcer ses liens avec le client soit parce qu'il n'est pas satisfait des remboursements ou de la manière dont son sinistre est géré (long délai de traitement souvent pour des raisons qui ne relèvent pas de l'assureur, ...), soit parce qu'il n'est pas dans une situation optimale d'écoute car il vient de subir un sinistre. Or, dans les relations d'affaires, il est primordial de maintenir un contact régulier avec ses clients, les accompagner au plus près possible depuis le premier contact pour la prospection, afin in fine de les fidéliser. Cette rareté des échanges avec le client témoigne la fragilité du lien assureur-assuré et aussi la perte de fidélité des clients devenus très volatils, dans cette profession qui jouit d'une image négative auprès des populations. Les assureurs n'ont pas développé cet aspect de la relation client. Il s'en suit des conséquences néfastes pour l'assureur parmi lesquelles l'ignorance du client sur les opérations d'assurance et le regard négatif porté sur la profession. A titre de comparaison, les banques ont plus rapidement compris qu'il est nécessaire d'avoir une relation régulière avec leurs clients, ce qui leur a d'ailleurs permis de capter ces clients en leur proposant par exemple d'autres services parmi lesquels des contrats d'assurances !

Il est donc vital pour la compagnie d'aller à l'initiative de la relation client sans plus attendre une réclamation de ce dernier : être proactif et simplifier le parcours client en améliorant l'expérience vécue. L'expérience client peut se définir de façon simple comme étant l'ensemble des émotions ressenties par un client avant, pendant, et après l'achat d'un bien ou d'un service.

La numérisation de la relation avec l'assuré permet tout d'abord de combler ce déficit lié au nombre de points de contact avec le client. Entrer et maintenir le contact avec le client devient un travail aisé avec le digital, à travers la mise en place d'une stratégie marketing centrée sur l'utilisation des différents terminaux digitaux, le **cross-canal**.

Contrairement au multicanal qui consiste à utiliser parallèlement différents canaux de distribution qui restent indépendants, le cross-canal est l'emploi simultané et alterné des différents canaux de contact (physique et/ou virtuel) pour la distribution afin de les rendre complémentaires l'un de l'autre. Par exemple, avec une stratégie cross-canal, le client peut s'informer sur un produit et obtenir un devis sur le site de la compagnie, se rendre en agence pour souscrire le contrat, déclarer un sinistre sur l'application mobile mise sur pieds par la compagnie et se voir payer son indemnité par voie électronique (*mobile money*).

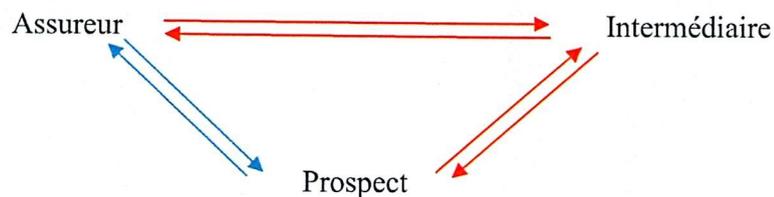
La publication de contenus sur ces plateformes participe à améliorer l'image jadis dégradée de l'assureur auprès des populations. Dans cet ordre d'idée, ces plateformes permettent à la compagnie d'augmenter sa visibilité et de répondre à temps aux demandes des clients. Cette proximité qui s'en dégage avec le client participe à améliorer la confiance envers la société et par ricochet le climat des affaires. On imagine la touche émotionnelle d'un simple sms téléphonique qui arrive dans la messagerie d'un assuré juste pour lui souhaiter un joyeux anniversaire ! Le coût est limité comparé à l'impact sur la relation avec le client ! Grâce à la mise en place d'un outil CRM, de telles actions marketing ciblées peuvent être de plus en plus envisagées. Dans un environnement où règne un agréable climat d'affaires, les clients sont satisfaits et il s'en suit une fidélisation et une promotion de la société, ce qui se traduit par une augmentation des ventes.

Redorer l'image des assureurs passe également par la transparence et la lisibilité dans les offres d'assurances proposées en ligne. Les produits d'assurances étant le plus souvent complexes et difficiles à comprendre pour les clients, internet permet aux assureurs de proposer des fiches-produits claires et détaillées sur leurs plateformes. En effet, le web est un outil très pratique pour la diffusion d'informations faciles à comprendre (à travers le ludique, des images, des simulations, ...) et leurs mises à jour. Cette aisance à entrer en contact avec le client permet également à l'assureur de mieux remplir son devoir de conseil auprès de l'assuré, qui est une composante de la confiance de ce dernier pour son assureur. Il pourra mieux guider le client dans son choix avec des propositions argumentées, par exemple par des simulations de cotations, et aussi à travers la Foire Aux Questions (FAQ). Il s'agit d'une page du site internet qui permet d'apporter des réponses précises et concises aux questions fréquemment posées par les visiteurs sur un thème donné.

De plus, les avis des utilisateurs publiés sur les réseaux sociaux et/ou le site web contribuent à rassurer l'internaute et l'incitent plus facilement à poursuivre les démarches pour finalement contracter.

Avant la vente, c'est-à-dire à la prospection, la compagnie a le moyen par ces plateformes de toucher en un temps record, à tout moment de la journée, et à un faible coût, un grand nombre d'utilisateurs qu'elle n'aurait pas pu atteindre avec un résultat semblable par des canaux physiques. De ce fait, la chaîne d'intermédiation (figure 11) entre le prospect et l'assureur se trouve rompue.

**Figure 12 :** Relation assureur-intermédiaire-prospect



- Prospection directe
- Prospection par intermédiation

**Source :** Nos données

Ainsi, en court-circuitant l'intermédiation par le contact direct du client via les canaux digitaux, l'assureur peut ainsi réaliser des profits à quatre niveaux :

- la réduction des charges liées au déplacement de la force de vente sur le terrain, en réduisant par exemple le nombre de descentes sur le terrain et/ou le nombre de commerciaux ;
- parallèlement, il touche plus de clients potentiels et de clients actuels, ce qui par la loi des grands nombres augmente la probabilité de conversion de prospects en clients, conduisant à une augmentation du chiffre d'affaires.
- la diminution des commissions à verser aux apporteurs d'affaires tant on connaît le poids que représentent ces commissions sur les chiffres d'affaires ;
- l'accélération du processus de souscription synonyme d'un gain de temps et d'argent pour le prospect : comme on le voit à la figure 12, en cas de besoin, le prospect doit revenir vers l'intermédiaire qui lui, doit aller vers l'assureur, la réponse de ce dernier devant parcourir le même chemin. Cela peut s'avérer long pour le client en attente, qui peut donc se diriger vers la concurrence.

La digitalisation du devis-souscription accorde au prospect plus de flexibilité et d'agilité grâce aux offres disponibles en ligne. Il a la possibilité d'effectuer plusieurs simulations de devis pour choisir en fonction de ses besoins l'offre qu'il estime meilleure pour lui. Cette simplification du devis-souscription permet à l'assureur d'augmenter considérablement le nombre de cotations qu'il peut servir aux prospects, en fait c'est désormais sans réelle limite.

En outre, par le biais des réseaux sociaux, la compagnie peut faire de certains clients des **ambassadeurs** de la marque. C'est un concept récent qui se développe de plus en plus grâce à l'internet et qui prend le pas sur la publicité traditionnelle. Il s'agit des personnes qui jouissent d'une certaine popularité, d'une notoriété et d'une image auprès du grand public. A l'heure où l'influenceur digital est de plus en plus suivi, les avoir comme représentant de la marque **Allianz** pourrait s'avérer bénéfique pour le chiffre d'affaires de la compagnie. Cela s'explique par la faculté et l'aisance que ces personnes ont à modifier les perceptions ressenties et les comportements de consommation de leur audience. La compagnie doit cependant minutieusement choisir ses ambassadeurs avec la plus grande prudence, afin de ne pas avoir un effet inverse que celui escompté.

D'un autre côté, l'utilisation de l'internet et des outils du digital peuvent avoir un effet néfaste sur le rendement de la compagnie. Les nouvelles technologies sont intéressantes certes, mais également très délicates à gérer.

L'avènement des réseaux sociaux par exemple a entraîné la libération de la parole des internautes. Qu'ils soient consommateurs ou pas d'un produit ou d'un service, les internautes sont devenus des acteurs de la nouvelle économie numérique tant leur avis sur les réseaux revêtent un grand pouvoir d'influence. Ainsi, tous les mouvements des entreprises sur le web sont scrutés à la lettre, encore plus ceux des sociétés d'assurance compte tenu de l'idée que l'on se fait de leur activité. De ce fait, dans un contexte africain ou la culture assurantielle n'est pas encore très développée, il s'agira pour la compagnie de bien filtrer l'ensemble de tout ce qui sera publié sur internet, pour ainsi bénéficier de cette nouvelle expérience offerte au client.

## **C -) Au niveau de gestion des contrats et de l'indemnisation**

### **i -) La gestion courante des contrats**

La digitalisation de la gestion courante des contrats constitue généralement le deuxième grand pan de digitalisation vers lequel les compagnies se tournent. C'est la digitalisation de la vie même de l'entreprise, des processus opérationnels.

A titre d'exemple, nous avons relevé pendant notre stage qu'au service automobile, un rédacteur une fois qu'il a toutes les informations à sa disposition, met en moyenne dix (10) minutes pour effectuer une cotation mono-véhicule. Ce temps est ramené à vingt-cinq (25) minutes s'il s'agit d'une flotte de vingt (20) véhicules. Dans cette lancée, il faudra donc une heure au collaborateur pour coter juste six (06) véhicules en mono. Ces délais sont d'autant plus importants lorsque le collaborateur est sollicité pour d'autres opérations pendant qu'il est sur des cotations. Ceci a comme conséquence un retard dans l'envoi des cotations au client, qui peut déjà être allé à la concurrence, la compagnie perdant ainsi des affaires. Avec la digitalisation du devis-souscription, cette opération est automatisée et ce problème ne se pose plus. Le rédacteur utilise ce gain de temps pour exécuter d'autres tâches à valeur ajoutée comme la confection des contrats et des attestations si celle-ci n'a pas encore été automatisée. Le client de son côté a reçu sa cotation en temps réel.

Il en est de même pour la souscription d'autres polices dont le devis-souscription pourrait être plus facilement automatisé pour un début, à l'instar des garanties de responsabilités civiles.

Pour ce qui est de la tarification, dans une certaine mesure, la digitalisation du devis-souscription apporte un moyen de lutte contre la sous-tarification qui est un fléau qui mine considérablement le secteur et constitue un obstacle majeur à son développement. Lorsqu'on digitalise le processus, les primes sont déjà paramétrées dans le système. Il n'y a pas assez de marges de manœuvre pour les réduire, ce qui contribue à améliorer non seulement le chiffre d'affaires de la compagnie en limitant cette sous-tarification, mais également la sinistralité car elle encaisse des primes correspondant effectivement au risque couvert.

C'est l'objectif affiché par l'ASAC au Cameroun avec la plateforme numérique e-Guce et la digitalisation de la production du pool TPV.

Ainsi, en analysant le fonctionnement de la plateforme e-Guce que nous avons vu au chapitre 1, l'on constate qu'il n'est plus évident de sous-tarifier l'assurance des facultés à l'importation, car les taux de prime sont déjà paramétrés sur la plateforme et les saisies sont automatiquement enregistrées. Il en est de même pour le logiciel applicatif des saisies du pool TPV. Le projet PARCA permettra aussi d'accroître le chiffre d'affaires de la branche RC Automobile dans la mesure où la plateforme favorisera le suivi effectif en temps réel de l'assurance de tous les véhicules, des défauts d'assurance, des périodes de suspension, le respect de l'application du tarif réglementaire et des bonus-malus, et ce surtout au niveau des bureaux directs et des intermédiaires, chez qui l'on observe régulièrement des manœuvres non conventionnelles. Aussi, les taux de réduction pour flotte automobile et les taux de commissions seront également paramétrés dans le système, ce qui contribuera à réduire les charges liées à l'acquisition des affaires, améliorant ainsi la rentabilité de l'assureur.

Une fois le contrat conclu, il se pose généralement le problème du retour à la compagnie des pièces signées par l'assuré (contrat et avenants). Cet état de fait pose de sérieux problèmes car c'est cet exemplaire signé par l'assuré qui constitue la véritable preuve du contrat d'assurance. En cas de litige, il pourrait s'avérer difficile voire impossible à la compagnie de prouver qu'elle est effectivement en relation contractuelle avec tel ou tel client. La livraison des contrats à domicile et surtout la signature numérique apportent des solutions à cette difficulté.

La **signature électronique** est un dispositif basé sur des techniques d'identification, de cryptage, et d'authentification qui permet d'identifier numériquement le signataire d'un document et de garantir que le document n'a pas été modifié après la signature. Le dispositif n'est pas couteux, il est rapide pour le client et sécurisant pour l'assureur. Sur le plan opérationnel, elle permet une accélération des procédures dans la mesure où il ne sera plus nécessaire d'imprimer, d'apposer sa signature manuscrite, et d'envoyer des documents à l'assuré pour signature.

Le procédé est rarement utilisé dans les pays de la zone, au regard de la méfiance des acteurs économiques et des doutes sur sa valeur probante. Il est donc indispensable que les législateurs nationaux et communautaires se penchent véritablement sur la question pour adapter son encadrement juridique au contexte de nos Etats.

De même, pendant la gestion courante du contrat, c'est le papier qui règne en maître dans les bureaux. Les entreprises d'assurance sont de grandes consommatrices de support papier. Des contrats aux pièces justificatives, en passant par les avenants et correspondances, elles génèrent de plus en plus de flux documentaires. Toute information est matérialisée sur un support papier. Les conséquences sont évidentes : une grande occupation de l'espace, un grand risque d'altération ou de perte de documents, une perte de temps dans la recherche des dossiers qui peuvent transiter d'un service à l'autre, d'un bureau à un autre, ... Il suffit d'un sinistre (incendie, dégât des eaux, ...) pour que tout soit perdu et qu'il n'y ait plus aucune trace.

Afin de répondre à ces différentes problématiques, la transformation digitale dans son application offre la solution de la dématérialisation des supports d'information. Cela peut consister en une Gestion Electronique de Documents (GED) entrants et sortants, une gestion des contenus d'entreprise (ECM)<sup>32</sup>, ou encore une gestion des ressources numériques (DAM)<sup>33</sup>.

La GED est un système basé sur un logiciel applicatif qui permet d'archiver, de centraliser, de gérer et de traiter de façon efficace l'ensemble des documents d'une entreprise. Il constitue un référentiel structuré de l'ensemble de ces documents afin de pouvoir gérer leur cycle de vie de la création à la destruction. Il met également à disposition les informations en temps opportun et aux bonnes personnes. Le processus de GED se fait en quatre (04) phases :

- l'acquisition : qui vise à recevoir, enregistrer, classer et indexer le document sous format électronique;
- la gestion : qui regroupe toutes les opérations concernant ces documents (sécurité et droit d'accès, variation, évolution des documents, ...);
- le stockage : on définit ici le support de stockage, sa durée, sa structure et l'éventualité de modifier voire de détruire le document ;
- la diffusion : qui concerne la restitution du document et qui peut se faire par internet ou intranet en mode pull (documents consultables après recherche et

---

<sup>32</sup> Enterprise Content Management ou Gestion du Contenu d'Entreprise désigne la gestion de l'ensemble des contenus de l'entreprise.

<sup>33</sup> Digital Asset Management ou Gestion des Actifs Numériques désigne l'ensemble des tâches et des décisions au sein d'une organisation, qui permettent la collecte, la classification, la recherche, la visualisation, le stockage, et la distribution des différents contenus multimédia de l'organisme (images, vidéos, ...)

sélection) ou en mode push (distribution et envoi des documents à des destinataires précis).

En observant ce processus, on peut relever les principaux atouts apportés par la GED à savoir :

- **la sécurité et l'accessibilité aux données** : les fichiers numérisés sont sauvegardés et sécurisés dans le *cloud* ou sur un serveur. Les collaborateurs y ont accès à tout moment et peuvent travailler depuis n'importe quel endroit, ce qui est un atout pour le travail en mobilité ou le **télétravail**. L'employé doit pouvoir être opérationnelle et efficace où qu'il se trouve, afin que l'activité ne soit pas interrompue ou ralentie par des absences. La traçabilité des documents permet de s'assurer que l'on travaille sur la dernière version du document et de connaître les dernières personnes qui ont eu accès aux dossiers. Les documents sous format numérique ne sont plus exposés aux différents risques cités plus hauts ;
- **un précieux gain de temps et donc d'efficacité opérationnelle**: les collaborateurs prennent moins de temps à chercher des fichiers numériques que des documents papiers éparpillés dans les bureaux. Plus besoin d'attendre son tour pour consulter un dossier, les collaborateurs peuvent le faire simultanément. On estime qu'environ 45% des collaborateurs perdent 30% de leur temps de travail à rechercher des documents et 83% sont amenés à recréer des documents perdus. Le gain de productivité lié à l'usage de la GED est alors estimé à 20%<sup>34</sup> ;
- **l'amélioration de la communication en interne** : les dossiers désormais stockés numériquement, les collaborateurs en ont accès depuis leur poste de travail. Les informations sur les dossiers sont disponibles à tous, les employés sont au même niveau d'informations. Chacun sait où et comment trouver un document. Cette situation favorise donc la rupture des silos entre les entités, incitant à plus de collaboration ;
- **la réduction des frais liés aux documents papiers**: en travaillant sur des fichiers numérisés, on réduit les coûts des documents papiers et de leur impression, les coûts de recherche et d'archivage des documents, les coûts d'expédition des courriers.

---

<sup>34</sup> Etude réalisée par le cabinet **International Data Corporation (IDC)**, l'un des plus grands groupes mondiaux de conseil et d'études sur les marchés des technologies de l'information.

Compte tenu de son impact sur la productivité, la GED devrait être étendue à tous les services de l'entreprise pour plus d'efficacité.

La transformation digitale permet également une automatisation de certains process métiers grâce à des ERP performants et intelligents. Le secteur des assurances est un secteur dans lequel les employés effectuent bon nombre de tâches répétitives telles que l'établissement des avenants, des propositions de renouvellement, des factures, des slips de réassurance, ... Ce sont des tâches qui apportent peu ou pas de valeur ajoutée que ce soit aux clients ou à l'entreprise, et qui peuvent être automatisées pour dégager du temps à l'employé et limiter les risques d'erreur. Ce temps sera utilisé pour d'autres opérations plus intéressantes comme l'analyse du risque pour un renouvellement ou le traitement d'un dossier sinistre. Quant aux erreurs, elles sont inévitables dans le travail au quotidien compte tenu de la charge de travail sans cesse croissante et du caractère humain de l'erreur. L'automatisation permet donc de les réduire et de gagner en efficacité. Selon le cabinet français Sopra Steria spécialisé dans les solutions digitales pour les entreprises, la digitalisation des process en assurance réduirait le taux d'erreur de **15%** dans les process de la branche maladie et de **10%** en moyenne dans les process des autres branches.

A titre d'illustration, la plateforme de reporting de la CICA-RE et celle de la CIMA qui est en projet facilitent le travail quotidien des collaborateurs qui pourront convertir le gain de temps qui en découle à des tâches plus complexes comme la confection du PD. Les bordereaux et les états sont mieux renseignés et les chiffres compilés dans les comptes par la plateforme sont fiables.

#### **ii -) Au niveau de l'indemnisation**

La digitalisation des processus d'indemnisations apporte un autre élément déterminant de la satisfaction client, la déclaration de sinistre en ligne. Cette déclaration se fait via le site web où l'application mobile de la compagnie. L'assuré peut ainsi déclarer son sinistre sur la plateforme de l'assureur sans se déplacer et prendre des images et des vidéos pour les télécharger sur la plateforme. Cette déclaration en ligne se fait essentiellement pour des dommages matériels simples car l'on imagine bien la difficulté pour un accidenté ou un malade de sortir son smartphone pour effectuer sa déclaration. L'ouverture du sinistre dans le système de l'assureur se fait de façon automatique, une fois que la déclaration est faite en bonne et due forme.

La mise en place de cette solution numérique permet donc à l'assureur à partir des images et vidéos reçues, d'évaluer la situation et de démarrer le traitement du dossier sans avoir à se déplacer ou à mandater l'expert sur les lieux. Il se dégage à ce niveau un gain de temps considérable et perceptible par l'assuré dans le traitement de son dossier sinistre, ce qui améliore l'expérience qu'il vit auprès de son assureur en ce moment de détresse.

Egalement, les frais liés à l'expertise s'en trouvent réduits, l'assureur n'ayant recours à un expert sur le terrain que pour des sinistres importants. Compte tenu des réclamations des assurés qui arrivent en cadence élevée au service sinistre de la compagnie, la digitalisation apparaît comme une bouffée d'air pour les équipes.

En intégrant des plateformes d'analyse des données pour la gestion des sinistres, l'assureur évalue également :

- son efficacité opérationnelle à travers par exemple les sinistres déclarés et leur état de traitement, que le système classe par assuré, par département, par date de survenance ... ;
- l'impact financier à travers le nombre de sinistres déclarés, le provisionnement, la sinistralité et son évolution au cours du temps.

Enfin, il croise ces données avec celles du marché pour pouvoir effectuer des prévisions et prendre des décisions sur sa politique de provisionnement, son barème d'ouverture, et la prévention. Par conséquent, on observe une réduction des coûts de traitement des sinistres, améliorant ainsi la rentabilité. Selon l'étude *Future of Claims* de LexisNexis<sup>35</sup>, les assureurs qui ont déjà intégré le digital dans leurs procédures de traitement des dossiers sinistres ont pu réduire les coûts de traitement de chaque dossier jusqu'à hauteur de **50%**. La même étude révèle que le délai de traitement des dossiers est passé à **deux ou trois jours**, contre dix à quinze avec des méthodes de traitement traditionnelles.

Notons à titre d'illustration que la PARCA permettra également un meilleur suivi en temps réel des sinistres et donc de la manière dont ils sont traités. L'expérience client sera sans doute positivement impactée car les victimes seront indemnisées de façon beaucoup plus rapide et correcte. Une participation bénéficiaire de 5% de la prime de base sera prévue dans le système, à reverser à l'intermédiaire en cas d'absence de sinistres au cours

---

<sup>35</sup> LexisNexis est un acteur international des solutions d'information et d'analytics pour les professionnels du droit et du chiffre.

des douze (12) derniers mois sur un risque. Une telle clause aura pour vocation d'encourager l'intermédiaire à favoriser les bons risques et à mettre un accent sur la sensibilisation des conducteurs, ce qui aura comme impact une diminution de la sinistralité.

La digitalisation va encore plus loin avec le Big Data dans le traitement des sinistres. En effet, certes l'assureur peut recevoir en quelques minutes les documents dont il a besoin pour estimer les dommages, il peut également les collecter à partir d'autres sources comme les services publics et les constructeurs automobiles par exemple. Ensuite, l'estimation des réparations se fait automatiquement à partir des photos et vidéos envoyées par l'assuré et croisées dans la base de données de l'assureur, pour enfin être envoyées toujours de façon automatique au prestataire qui se chargera des réparations. La chaîne des prestataires est ainsi automatisée, ce qui a un impact direct sur les délais de traitement des dossiers sinistres et d'indemnisations des victimes, mais également sur les fraudes.

Comme nous pouvons le constater, le secteur des assurances est très touché par un phénomène de société dont l'ampleur sur le plan financier impacte significativement les résultats techniques des assureurs : la fraude. Il n'est pas facile de la détecter, de l'identifier, et donc de l'évaluer concrètement, tant elle ne présente pas des caractéristiques spécifiques évidentes. S'il est vrai que les compagnies de la zone ne publient pas véritablement sur cette fraude, elle n'en demeure pas moins présente comme l'une des causes du fort taux de sinistralité des compagnies. On peut illustrer cela par les chiffres de la fraude en France en 2018, selon l'Agence de Lutte contre la Fraude à l'Assurance (ALFA) : 220 millions d'Euros pour la branche incendie et risques divers, 211 millions pour la branche automobile et 67 millions pour la branche santé, montant qu'elle juge elle-même sous-évalué. Cette fraude se manifeste principalement par des falsifications de documents qui concernent des transactions (ordonnance, facture, contrats, etc.) ou des identités (usurpation d'identité du bénéficiaire). On peut distinguer deux types de fraudes fréquemment observés :

- la création de faux sinistres et de faux documents par le fraudeur pour bénéficier d'une prestation ;
- la falsification de documents authentiques par le fraudeur en masquant, ajoutant, ou modifiant des informations découlant d'une situation réelle, pour bénéficier de prestations indues.

La compagnie, en insérant dans son projet de digitalisation des dispositifs de détection automatique des fraudes, se dote d'outils efficaces dans la lutte contre ces fraudeurs. En effet, grâce aux nouvelles technologies, la compagnie pourra identifier et collecter facilement les données lui permettant de détecter des cas suspects, afin de les mettre à disposition d'un système d'analyse de données qui pourra croiser ces données avec celle de la base de données de l'assureur et confirmer ou non les cas suspects.

Ainsi, par la collecte et le traitement des données relatives aux sinistres (état du véhicule au moment d'un accident, conditions météorologiques, vitesse, ...), l'informatisation de la gestion des sinistres permet d'obtenir en quelques minutes seulement des estimations de dommages qui sont plus objectives et fiables que des estimations humaines plus subjectives. Elles sont basées sur des milliers d'images et de vidéos de sinistres similaires, mais également sur les circonstances de leur déroulement. Cela participe donc à un meilleur provisionnement des sinistres, et à la lutte contre les fraudeurs, avec pour conséquence une réduction de la charge de sinistres.

Le cœur de l'activité de l'assureur est la gestion des risques. Prévenir valant mieux que guérir, il est plus intéressant pour lui d'éviter le risque plutôt que de payer l'indemnité. Afin d'améliorer sa rentabilité, l'assureur doit maîtriser ses charges et ne payer que des sinistres inévitables. C'est dans ce sens que la prévention s'avère indispensable pour son activité, toutes ses actions étant destinées à empêcher que le sinistre survient. De cette manière, non seulement il préservera ses ressources financières, mais en plus, il protégera le patrimoine de l'assuré qui ne subit donc pas de sinistre, et améliorera la qualité de vie des assurés. L'idéal est qu'il n'y ait aucun sinistre car en effet, l'assurance a été créée à la base pour reconstituer le patrimoine de l'assuré après un sinistre.

La digitalisation est donc une opportunité pour l'assureur d'améliorer ses services de prévention et même, grâce au Big Data et aux modèles probabilistes de plus en plus performants, de prédire la survenance des sinistres et donc de prendre les mesures nécessaires en temps opportun. Par son volet protection qui consiste à limiter les conséquences du sinistre lorsqu'il survient, la prévention au sens large permet à l'assureur de réduire l'ampleur et la fréquence de survenance des sinistres. Cela impacte non seulement le résultat technique mais également pour remonter plus loin, la prime. En effet, la prime pure est obtenue par la formule suivante :

$$\text{Prime Pure} = \text{Fréquence} * \text{Coût moyen}$$

Ainsi, en diminuant chacun de ces facteurs sur un risque, on baisse la prime pure et par conséquent la prime d'assurance. Cette diminution permet à l'assureur de rester compétitif sur le marché.

En assurance automobile par exemple, à partir des données recueillies par le dispositif installé dans les véhicules, l'assureur suit l'état du véhicule assuré mais aussi la qualité de conduite. Il peut ainsi rappeler à l'assuré par des messages de changer par exemple ses pneumatiques ou ses plaquettes de freins, sans oublier des messages de sensibilisation si le comportement sur la route n'est pas responsable.

L'assureur peut également enrichir son offre et créer de la valeur ajoutée aux clients avec des services associés de prévention, en partenariat avec les entreprises spécialisées dans la prévention et d'autres entreprises comme des start-up. Il peut s'agir par exemple de proposer aux clients qui souhaitent une assurance multirisque habitation, des services de gardiennage, d'installation de dispositifs antivol... Pour les entreprises, dans le cadre de la mise en place par le client des recommandations issues de la visite de risque afin de bénéficier d'une couverture, l'assureur peut proposer certains services (prévention contre l'incendie, le vol, ...), ce qui constituera pour lui de nouvelles ressources financières.

#### **D -) Les défis à relever par la transformation digitale et les solutions envisagées**

Nous ne saurons achever ce travail sans évoquer les principaux challenges que la compagnie devra relever dans sa démarche de transformation.

La gestion de la ressource humaine qui subira certainement des changements du fait de l'automatisation de certaines tâches et de l'utilisation des nouvelles technologies constitue le premier défi que le top management devra prendre en compte.

En effet, que ce soit au niveau des produits, de la gestion des contrats ou du traitement des sinistres, nous constatons bien évidemment que l'apport des technologies de l'information et de la communication sur l'activité se fera au détriment de la ressource humaine. En outre, le manque de compétences des collaborateurs sur l'utilisation des outils digitaux ne constitue pas un élément qui leur est favorable dans ce nouvel environnement digitalisé. Suite à cela, certains postes sont amenés à disparaître et les effectifs réduits. Moins de rédacteurs dans les Directions Technique et Indemnisations sera désormais

nécessaire, la force de vente devra être revue à la baisse... Certes cela permettra à la compagnie de dégager des économies (qui pourront être allouées en tout ou en partie au projet de transformation en cours) en réduisant les charges liées au personnel, mais cela aura un effet plutôt néfaste sur la préservation des emplois et donc sur l'équilibre social en général.

D'où la nécessité de la formation qui s'impose une fois de plus car il s'agira pour la compagnie de reconvertir les équipes plutôt que de s'en séparer tout d'un coup. Comme nous l'avons vu, la transformation digitale nécessitera de nouveaux profils et la création de nouvelles valeurs ajoutées pour l'entreprise et pour les clients. Il appartiendra aussi à chaque collaborateur de se mettre à niveau de l'évolution technologique en se formant également sur le plan personnel pour ainsi faire partie de la nouvelle économie.

Une autre difficulté à régler est celle de la résistance des collaborateurs au changement. Comme nous pouvons l'imaginer, il est de la nature humaine d'éprouver des difficultés à opérer un changement profond dans des habitudes déjà ancrées. Les collaborateurs ont toujours travaillé dans un environnement où règne le papier et le stylo, où la calculatrice est toujours à portée de mains pour certains calculs, plutôt qu'une automatisation avec le calculateur Excel par exemple, et où la routine quotidienne l'emporte sur la nouveauté.

Pour pallier à ce frein, une sensibilisation régulière et une communication quasi-permanente sur les avantages du numérique sont des éléments sur lesquels la compagnie pourrait s'appuyer. Des séminaires en interne pourraient être organisés, l'accent pourrait être mis pour un début sur les avantages que le tableur Excel pourrait apporter aux collaborateurs dans leur travail au quotidien. Une communication sur les *Quick-wins* comme nous l'avons déjà dit contribuera également à obtenir l'adhésion des uns et des autres.

Pour finir, l'épineuse question de la sécurité des données personnelles des clients reste un défi majeur à relever par la transformation. Que ce soit sur un serveur ou dans le Cloud, les données sauvegardées peuvent faire l'objet de piratage par des personnes mal intentionnées, d'utilisation à d'autres fins sans l'accord des clients, de fuite ou de destruction. Quel que soit le cas de figure, cela peut s'avérer préjudiciable pour les assurés et il appartient donc à l'assureur de sécuriser correctement ses données pour ne pas de retrouver dans de telles situations. Il faut donc toujours qu'à la souscription, l'assuré soit d'accord que certaines de ses informations personnelles soient utilisées par l'assureur pour

améliorer son expérience client. Enfin, l'assureur doit prévoir dans son cahier de charges de la transformation, tout un dispositif de protection de la masse de données qu'il aura à gérer, en se rapprochant des cabinets spécialisés en la matière pour un accompagnement efficace.

## CONCLUSION GENERALE

En définitive, à l'issue de notre étude portant sur les facteurs clés de succès pour la transformation digitale d'une entreprise d'assurance non-vie et l'impact de cette transformation sur la rentabilité, il en ressort que l'observation de trois éléments névralgiques permettra aux compagnies d'assurances en général et à Allianz Cameroun Assurances en particulier de mener avec succès son projet de transformation lancé il y'a quelque mois.

Avec un top management conscient que la transformation doit d'abord se faire sur les plans organisationnel et structurel, la mise sur pieds d'une gouvernance adaptée à la transformation numérique permettra d'élaborer une feuille de route pertinente et efficace, aboutissant à un budget global optimal pour le projet. L'accent devra toutefois être mis sur la formation des équipes et la sensibilisation au numérique.

Au regard de la connectivité croissante et de l'*Internet of Things*<sup>36</sup>, la transformation digitale impactera directement d'une part la productivité de la compagnie à travers le développement de nouveaux produits, de nouveaux modes de distribution selon le cross-canal, et un parcours client amélioré. D'autre part, grâce à une meilleure prévention et une optimisation du traitement des sinistres par l'automatisation, nous aurons une diminution des coûts relatifs aux sinistres et à leur gestion.

Même si le retour sur investissements pour la transformation est difficilement appréciable d'un point de vue global sur le court terme, il peut être appréhendé de façon sectorielle au niveau des jalons définis dans la feuille de route. Nous pouvons donc aux sorties de cette étude affirmer sans risque de nous tromper que la transformation digitale est aujourd'hui incontournable pour la pérennité des compagnies d'assurance et le développement du secteur. L'enjeu pour les entreprises est vital : s'adapter à la révolution digitale ou disparaître.

---

<sup>36</sup> L'*Internet of Things* (IOT), en français 'Internet des objets', est l'interconnexion entre l'Internet et des objets, des lieux et des environnements physiques.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES :**

- Eric CAPRIOLI, Pascal AGOSTI, Isabelle CANTERO, Ilène CHOUKRI, *Banque et Assurance Digitales*, Edition RB ;
- Finance Innovation Pôle de compétitivité mondial, *Innovation et Transformation Numérique de l'Assurance*, Edition FINANCE INNOVATION, 2015.

### **ARTICLES ET REVUES:**

- Allianz Cameroun, revue de Juillet 2012 ;
- Laurent Fontaine, Les 7 étapes d'une transformation digitale réussie pour les assureurs et courtiers, Novembre 2018 ;
- MNS Consulting, *La transformation digitale : Les défis du secteur de l'Assurance en Afrique*, Janvier 2020 ;
- Mohamed Ali Jebira, *Transformation digitale : quels impacts pour les assurances en Afrique Francophone ?* Journée de la Finance, Février 2016 ;

### **RAPPORTS PUBLIES :**

- Allianz Cameroun Assurances, *Rapport annuel 2016* ;
- ASAC, *Rapport annuel sur le marché camerounais des assurances*, 2016 et 2018 ;
- CIMA, *Rapport annuel 2018* ;
- Deloitte, *Etude sur la maturité numérique des entreprises en Côte d'Ivoire*, Mai 2016 ;
- Karbura SA et P2A, *Etat des lieux de la digitalisation des compagnies d'assurance de la zone Cima*, Janvier 2020.

### **REGLEMENTATION :**

- Présentation du Projet de Plateforme Numérique du Secrétariat Général de la CIMA ;
- Projet de plateforme numérique PARCA ;

**SITOGRAPHIE :**

- <https://www.appvizer.fr/magazine/collaboration/gestion-documentaire-ged;>
- <https://www.quadient.com/fr-FR/blog/ged-gestion-documents-avantages-enjeux;>
- <https://www.asac-cameroun.org;>
- <https://cima-afrique.org;>
- <https://zenitheinsurance.com/fr;>
- [www.atlantiqueassurances.cm;](http://www.atlantiqueassurances.cm;)
- [https://www.axa.ci/;](https://www.axa.ci/)
- [https://www.guichetunique.org/;](https://www.guichetunique.org/)
- [https://fanaf.org/;](https://fanaf.org/)
- <https://www.atlas-mag.net;>
- <https://www.argusdelassurance.com.>

**RAPPORTS DE STAGE ET MEMOIRES :**

- Ouattara Adams, *Transformation digitale d'une société d'assurance vie, vision et processus opérationnel : cas d'Allianz Côte d'Ivoire*, 2018.

## **LISTE DES ANNEXES**

- Annexe 1** : Interface d'accueil de la plateforme e-GUCE ;
- Annexe 2** : Flyer 'AssurTous Santé' pris sur le site de la compagnie ;
- Annexe 3** : Lancement de 'njang' par l'application mobile ;
- Annexe 4** : Portail web de l'assurance automobile d'AXA Cote d'Ivoire ;
- Annexe 5** : Interface d'accueil de la plateforme de la CICA-RE ;
- Annexe 6** : Exemple de questionnaire de maturité digitale ;
- Annexe 7** : Réponses obtenues des directions et services.

**Annexe 1 : Interface d'accueil de la plateforme e-GUCE**

The screenshot displays the e-GUCE (Guichet Unique) interface. At the top, there is a navigation bar with 'Accueil' and a header for 'Certificat d'assurance harmonisé - CIRCUIT'. The main area contains a registration form with the following fields:

- Identifiant:** 1664333066410
- Date d'expiration:** 21/02/2026
- Nom:** CHELLESSES RUC-CHEROUA
- Date d'expiration:** 21/02/2026
- Facteur responsable Exportateur:**
  - Nom de l'entreprise:** P2X2E48
  - Type d'entreprise:** ANP/RT
  - Date d'expiration:** 21/02/2026
- Régistre de commerce:** N°CELA/1905-63584
- Date de naissance:** 21/02/2026
- Adresse:**
  - Adresse 1:** 2101 SCH-0291
  - Adresse 2:** -
  - Adresse 3:** -
  - PA:** 1322
  - Ville:** EDOU44
  - Adresse Electronique:** [00000000000000000000000000000000]
  - Téléphone Mobile:** 017 27706112
  - Téléphone Fixe:** 017 27706112
  - Fax:** 017 27220664
- Personne à contacter:** CLOA KENGUE

On the right side, there are utility buttons for 'Historique', 'Ajouter un dossier', 'Langue' (set to Français), and 'Recherche'.

**Annexe 2 : Flyer 'AssurTous Santé' pris sur le site de la compagnie**

The flyer for 'AssurTous Santé' features a smiling woman in a green headwrap and blue shirt in a market setting. The text on the flyer reads:

**TU TE SOIGNES ET TU NE PAIES RIEN, MEME PAS LES MEDICAMENTS.**

**AssurTous Santé**

Reçois jusqu'à **400 000 FCFA** de soins  
 Pour seulement une prime de **100 FCFA/jour**,  
**2 500 FCFA/mois** ou **30 000 FCFA/an**  
 En plus, les soins d'accouchement sont assurés jusqu'à **100 000 FCFA**.

Donarja - Pont Joss - Face ancien DHL | [www.atlantiqueassurances.cm](http://www.atlantiqueassurances.cm)  
[assurtous@atlantiqueassurances.cm](mailto:assurtous@atlantiqueassurances.cm) | AssurTous Santé

699 15 15 15

Orange Money Paiement par #150\*453# | atlantique assurances Cameroun - Gabon

**Annexe 3 : Lancement de 'njang' par l'application mobile**

**ZENITHE Insurance**

**SUBSCRIBE A ZENITHE NJANG PACKAGE IN 06 CLICKS**

- 1** On my playstore application, I search < Zenithe Njang >
- 2** Once the application downloads, I fill in  
- My name  
- My telephone number  
- My email address
- 3** I have the choice between Njang Zen, Njang Prestige, Njang Business and access to all the guarantees and premiums
- 4** I choose the package which corresponds to my budget and I click on <More details> to see more details on the different guarantees and <PAY> to activate the payment of the premium
- 5** I have the choice to enter MTN MOBILE MONEY OR ORANGE MONEY. Once the payment stages are over I click on <confirm order>
- 6** I receive a confirmation message and there you go I just subscribe for my insurance on an application through clicks

At Zenithe Insurance you can subscribe for your Zenithe Njang on our website: [www.zenitheinsurance.com](http://www.zenitheinsurance.com) and on our application <Zenithe Njang> in Play store

**ZENITHE**

**Annexe 4 : Portail web de l'assurance automobile d'AXA Côte d'Ivoire**

**AA réinventons / notre métier**

**VOTRE ASSURANCE AUTOMOBILE EN LIGNE**

DATE CÉDE / TARIF / CONDUCTEUR / IDENTITÉ / OFFRE PERSONNALISÉE / PAIEMENT / SIGNATURE

**DECouvrez VOTRE TARIF EN 1 MINUTE !**

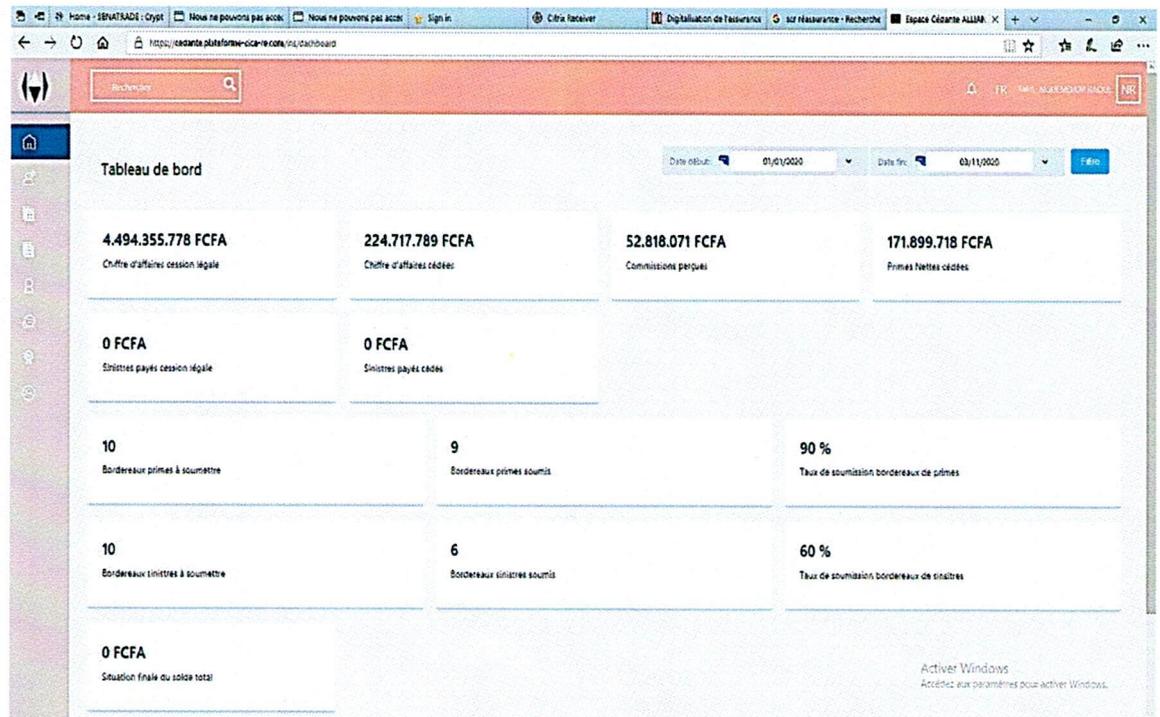
Profitez désormais de l'assurance facile sans déplacement. Découvrez depuis votre tarif en quelques clics. Vous pouvez en auto acheter votre assurance en ligne et vous faire servir l'attestation. Malheureusement, un service pour obtenir un tarif en ligne est en cours de mise à disposition.

**Commencer !**

**COMMENT CA MARCHE ?**

- 1. L'OFFRE AVEC VOTRE TARIF**
- 2. LA SOUSCRIPTION**
- 3. LIVRAISON D'ATTTESTATION**

**Annexe 5 : Interface d'accueil de la plateforme de la CICA-RE**



**Annexe 6 : Exemple de questionnaire de maturité digitale**

Dans le cadre de notre rapport de fin d'étude, nous avons entrepris d'analyser le niveau de maturité digitale de l'entreprise.  
Vos réponses nous permettront de voir à quel niveau de digital se trouve votre entité.

**QUESTIONNAIRE DE MATURETE DIGITALE**

ENTITE :	Direction Technique
NOM DU REpondant :	Julienne Sognyemb
QUALITE DU REpondant :	Directrice technique
NOMBRE DE COLLABORATEURS :	

- Q.1) Vos collaborateurs disposent-ils de terminaux digitaux pour communiquer en interne ?      Oui,      tous
- Oui, certains     Juste moi     Non, aucun
- Q.2) Quelle est la fréquence d'utilisation de ces outils digitaux pour communiquer ?
- Très élevée  Elevée  Moyenne     Faible
- Q.3) Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de connecter leurs appareils personnels (Smartphone, tablette, laptop,) au réseau de la compagnie ou les utiliser pour les fonctions personnelles ?
- Oui, tous     Oui, certains     Juste moi     Non, aucun
- Q.4) Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de se connecter au réseau de la compagnie ou d'accéder aux données à distance ?

- Oui, tous  Oui, certains  Juste moi  Non, aucun   
Q.5) Vos collaborateurs ont-ils accès à internet ?
- Oui, tous  Oui, certains  Juste moi  Non aucun   
Q.6) Pensez-vous que les outils du numérique mis à la disposition du personnel sont maîtrisés par tous ?
- Oui, totalement  Oui, la plupart  Non, pas du tout  Je ne sais pas   
Q.7) Avez-vous mis en place des formations pour accompagner et sensibiliser vos collaborateurs à la transformation numérique ?
- Oui, totalement  oui, mais peu  Non, mais envisagé  Non, pas du tout   
Q.8) Pensez-vous que l'utilisation du tableur Excel par vos collaborateurs est :
- Très élevée  Elevée  Juste ce qu'il faut  Faible   
Q.9) Utilisez-vous des outils digitaux pour la souscription, l'établissement et la gestion des contrats, paiement des primes, etc. ?
- Oui, totalement  Oui, pour certaines opérations  Oui, mais rarement  Non, pas du tout   
Q.10) Avez-vous des projets de digitalisation de la communication de la compagnie ?
- En cours  Envisagé en court ou moyen terme   
Envisagés à long terme  Non, pas du tout   
Q.11) Pensez-vous que l'usage du numérique est nécessaire pour transformer positivement vos processus ?
- Oui, totalement  Oui, en partie  Juste un  Non, pas du tout   
Q.12) Vos collaborateurs sont-ils des moteurs dans la mise en œuvre et l'utilisation des outils numériques ?
- Oui, absolument  Uniquement certains collaborateurs  Non, pas du tout   
Q.13) Occupant un poste de Direction, diriez-vous que vous vous impliquez personnellement dans le processus de transformation ?
- Oui, totalement  Oui, lorsque je suis sollicité  Non, je délègue  Non, pas d'initiative   
Q.14) Estimez-vous que la transition numérique a amélioré ou pourrait améliorer la productivité ?
- Oui, totalement  Oui, en partie  Non, pas du tout   
Q.15) Selon-vous, à quel niveau de transformation digitale se situe votre Direction ?
- Niveau1  Niveau2  Niveau3  Niveau4   
Q.16) Quels sont vos besoins particuliers en matière de numérisation, de digitalisation ? Votre réponse :
- Q.17) Quels sont les principaux freins dans la mise en place de la transformation numérique de votre Direction ?
- Manque de moyens financiers  Manque de compétence en interne   
Manque de vision et de leadership  Résistance au changement en interne   
Q.18) Merci d'avoir pris ces quelques minutes pour répondre aux questions. Avez-vous des remarques concernant le questionnaire ? Si Oui, veuillez les indiquer.

Votre réponse :

**Annexe 7 : Réponses obtenues des directions et services**

*Dans le cadre de notre rapport de fin d'études, nous avons entrepris d'analyser le niveau de maturité digitale de l'entreprise.  
Vos réponses nous permettront de voir à quel niveau de digital se trouve votre entité.*

**QUESTIONNAIRE DE MATURETE DIGITALE**

ENTITE :	Direction Technique
NOM DU REpondant :	Julienne Sognyemb
QUALITE DU REpondant :	Directrice technique
NOMBRE DE COLLABORATEURS :	14

N°	Questions	Réponses
1	Vos collaborateurs disposent-ils de terminaux digitaux pour communiquer en interne et en externe ?	Oui, tous <input type="checkbox"/> Oui, certains <input checked="" type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
2	Quelle est la fréquence d'utilisation de ces outils digitaux pour communiquer ?	Très élevée <input type="checkbox"/> Elevée <input type="checkbox"/> Moyenne <input checked="" type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
3	Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de connecter leurs appareils personnels (Smartphone, tablette, laptop,...) au réseau de la compagnie ou les utiliser pour les fonctions professionnelles ?	Oui, tous <input type="checkbox"/> Oui, certains <input checked="" type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
4	Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de se connecter au réseau de la compagnie ou d'accéder aux données à distance ?	Oui, tous <input type="checkbox"/> Oui, certains <input checked="" type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
5	Vos collaborateurs ont-ils accès à internet ?	Oui, tous <input type="checkbox"/> Oui, certains <input checked="" type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non aucun <input type="checkbox"/>
6	Pensez-vous que les outils du numérique mis à la disposition de vos collaborateurs sont maîtrisés par tous ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> Oui, la plupart <input checked="" type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Je ne sais pas <input type="checkbox"/>
7	Avez-vous mis en place des formations pour accompagner et sensibiliser vos collaborateurs à la transformation numérique ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> oui, mais peu <input checked="" type="checkbox"/> Non, mais envisagé <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
8	Pensez-vous que l'utilisation du tableur Excel par vos collaborateurs est :	Très élevée <input type="checkbox"/> Elevée <input type="checkbox"/> Juste ce qu'il faut <input checked="" type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
9	Utilisez-vous des outils digitaux pour la souscription, l'établissement et la gestion des contrats, le paiement des primes, etc. ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> Oui, pour certaines opérations <input checked="" type="checkbox"/> Oui, mais rarement <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
10	Avez-vous des projets de digitalisation de la production de la compagnie (cotation, paiement des primes, souscription, etc.) ?	En cours <input checked="" type="checkbox"/> Envisagé en court ou moyen terme <input type="checkbox"/> Envisagés à long terme <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
11	Pensez-vous que l'usage du numérique est nécessaire pour transformer positivement vos processus ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, en partie <input type="checkbox"/> Juste un <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
12	Vos collaborateurs sont-ils des moteurs dans la mise en œuvre et l'utilisation des outils numériques ?	Oui, absolument <input type="checkbox"/> Uniquement certains collaborateurs <input checked="" type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
13	Occupant un poste de Direction, diriez-vous que vous vous impliquez personnellement dans le processus de transformation ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> Oui, lorsque je suis sollicité <input checked="" type="checkbox"/> Non, je délègue <input type="checkbox"/> Non, pas d'initiative <input type="checkbox"/>
14	Estimez-vous que la transition numérique a amélioré ou pourrait améliorer la productivité ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, en partie <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
15	Selon-vous, à quel niveau de transformation digitale se situe votre Direction ?	Niveau1 <input type="checkbox"/> Niveau2 <input checked="" type="checkbox"/> Niveau3 <input type="checkbox"/> Niveau4 <input type="checkbox"/>
16	Quels sont vos besoins particuliers en matière de numérisation, de digitalisation ?	Votre réponse : outils de traitement de dossiers tels que des laptops à tous les collaborateurs et des outils de connexion à internet.
17	Quels sont les principaux freins dans la mise en place de la transformation numérique de votre Direction ?	Manque de moyens financiers <input type="checkbox"/> Manque de compétence en interne <input type="checkbox"/> Manque de vision et de leadership <input type="checkbox"/> Résistance au changement en interne <input type="checkbox"/>
18	Merci d'avoir pris ces quelques minutes pour répondre aux questions. Avez-vous des remarques concernant le questionnaire ? Si Oui, veuillez les indiquer.	Votre réponse : pour le cas de notre société, la marche vers la digitalisation a bel et bien commencé. Les outils sont en cours d'acquisition pour la plupart, le personnel accompagnateur en place et la sensibilisation du personnel en cours.

Dans le cadre de notre rapport de fin d'études, nous avons entrepris d'analyser le niveau de maturité digitale de l'entreprise.  
Vos réponses nous permettront de voir à quel niveau de digital se trouve votre entité.

**QUESTIONNAIRE DE MATURITE DIGITALE**

ENTITE : Direction Indemnisations  
 NOM DU REpondant : Komchie Kom  
 QUALITE DU REpondant : Directeur Indemnisations  
 NOMBRE DE COLLABORATEURS : 09

	Questions	Réponses	
Q1	Vos collaborateurs disposent-ils de terminaux digitaux pour communiquer en interne et en externe ?	Oui, tous <input type="checkbox"/> Juste moi <input checked="" type="checkbox"/>	Oui, certains <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q2	Quelle est la fréquence d'utilisation de ces outils digitaux pour communiquer ?	Très élevée <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/>	Elevée <input type="checkbox"/> Faible <input checked="" type="checkbox"/>
Q3	Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de connecter leurs appareils personnels (Smartphone, tablette, laptop,...) au réseau de la compagnie ou les utiliser pour les fonctions professionnelles ?	Oui, tous <input type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/>	Oui, certains <input type="checkbox"/> Non, aucun <input checked="" type="checkbox"/>
Q4	Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de se connecter au réseau de la compagnie ou d'accéder aux données à distance ?	Oui, tous <input type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/>	Oui, certains <input checked="" type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q5	Vos collaborateurs ont-ils accès à internet ?	Oui, tous <input checked="" type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/>	Oui, certains <input type="checkbox"/> Non aucun <input type="checkbox"/>
Q6	Pensez-vous que les outils du numérique mis à la disposition du personnel sont maîtrisés par tous ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> Je ne sais pas <input type="checkbox"/>	Oui, la plupart <input checked="" type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q7	Avez-vous mis en place des formations pour accompagner et sensibiliser vos collaborateurs à la transformation numérique ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> Non, mais envisagé <input checked="" type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>	oui, mais peu <input type="checkbox"/>
Q8	Pensez-vous qu'une gestion des sinistres TIARD entièrement via les outils digitaux sans contact physique avec les victimes ou les biens sinistrés est-elle possible ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>	oui, en partie <input checked="" type="checkbox"/>
Q9	Utilisez-vous des outils digitaux pour la déclaration de sinistre, le traitement des dossiers, paiement des indemnités, etc.?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> Oui, pour certaines opérations <input type="checkbox"/> Oui, mais rarement <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input checked="" type="checkbox"/>	
Q10	Avez-vous des projets de digitalisation de la gestion des dossiers sinistres (déclaration, numérisation des pièces, etc.) ?	En cours <input type="checkbox"/> Envisagé en court ou moyen terme <input checked="" type="checkbox"/> Envisagés à long terme <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>	
Q11	Pensez-vous que l'usage du numérique est nécessaire pour transformer positivement vos processus ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> Juste un peu <input type="checkbox"/>	Oui, en partie <input checked="" type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q12	Vos collaborateurs sont-ils des moteurs dans la mise en œuvre et l'utilisation des outils numériques ?	Oui, absolument <input type="checkbox"/> Uniquement certains collaborateurs <input checked="" type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>	
Q13	Occupant un poste de Direction, diriez-vous que vous vous impliquez personnellement dans le processus de transformation ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> Oui, lorsque je suis sollicité <input checked="" type="checkbox"/> Non, je délègue <input type="checkbox"/> Non, pas d'initiative <input type="checkbox"/>	
Q14	Estimez-vous que la transition numérique a amélioré ou pourrait améliorer le délais de traitement des dossiers sinistres?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>	Oui, en partie <input checked="" type="checkbox"/>
Q15	Pensez-vous que la déclaration des sinistres TIARD entièrement en ligne pourrait améliorer l'expérience client ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> Oui, en partie <input checked="" type="checkbox"/> Non pas du tout <input type="checkbox"/>	
Q16	Selon-vous, à quel niveau de transformation digitale se situe votre Direction ?	Niveau1 <input checked="" type="checkbox"/> Niveau3 <input type="checkbox"/>	Niveau2 <input type="checkbox"/> Niveau4 <input type="checkbox"/>
Q17	Quels sont vos besoins particuliers en matière de numérisation, de digitalisation ?	Votre réponse : GED déjà mis à disposition ; débit internet ; formation	

Q18	Quels sont les principaux freins dans la mise en place de la transformation numérique de votre Direction ?	Manque de moyens financiers <input type="checkbox"/> Manque de compétence en interne <input type="checkbox"/> Manque de vision et de leadership <input type="checkbox"/> Résistance au changement en interne <input type="checkbox"/>
Q19	Merci d'avoir pris ces quelques minutes pour répondre aux questions. Avez-vous des remarques concernant le questionnaire ? Si Oui, veuillez les indiquer.	Votre réponse :

*Dans le cadre de notre rapport de fin d'études, nous avons entrepris d'analyser le niveau de maturité digitale de l'entreprise.*

*Vos réponses nous permettront de voir à quel niveau de digital se trouve votre entité.*

**QUESTIONNAIRE DE MATURITE DIGITALE**

ENTITE : Direction Financière  
 NOM DU REpondant : HODEHOU Richard  
 QUALITE DU REpondant : Directeur Financier  
 NOMBRE DE COLLABORATEURS :

	Questions	Réponses
Q1	Vos collaborateurs disposent-ils de terminaux digitaux pour communiquer en interne et en externe ?	Oui, tous <input type="checkbox"/> Oui, certains <input checked="" type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q2	Quelle est la fréquence d'utilisation de ces outils digitaux pour communiquer ?	Très élevée <input checked="" type="checkbox"/> Elevée <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Q3	Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de connecter leurs appareils personnels (Smartphone, tablette, laptop,...) au réseau de la compagnie ou les utiliser pour les fonctions professionnelles ?	Oui, tous <input type="checkbox"/> Oui, certains <input checked="" type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q4	Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de se connecter au réseau de la compagnie ou d'accéder aux données à distance ?	Oui, tous <input type="checkbox"/> Oui, certains <input checked="" type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q5	Vos collaborateurs ont-ils accès à internet ?	Oui, tous <input checked="" type="checkbox"/> Oui, certains <input type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non aucun <input type="checkbox"/>
Q6	Pensez-vous que les outils du numérique mis à la disposition du personnel sont maîtrisés par tous ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> Oui, la plupart <input checked="" type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Je ne sais pas <input type="checkbox"/>
Q7	Avez-vous mis en place des formations pour accompagner et sensibiliser vos collaborateurs à la transformation numérique ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> oui, mais peu <input type="checkbox"/> Non, mais envisagé <input checked="" type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q8	Pensez-vous que l'utilisation du tableur Excel par vos collaborateurs est :	Très élevée <input checked="" type="checkbox"/> Elevée <input type="checkbox"/> Juste ce qu'il faut <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Q9	Utilisez-vous des outils numériques automatiques pour le reporting et les différents calculs ou seul le tableur Excel est utilisé ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, pour certaines opérations <input type="checkbox"/> Oui, mais rarement <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q10	Avez-vous des projets de digitalisation et d'automatisation de la tenue de la comptabilité (reporting, Etats CIMA, divers paiements, etc. ?	En cours <input checked="" type="checkbox"/> Envisagé en court ou moyen terme <input type="checkbox"/> Envisagés à long terme <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q11	Pensez-vous que l'usage du numérique est nécessaire pour transformer positivement vos processus ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, en partie <input type="checkbox"/> Juste un peu <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q12	Vos collaborateurs sont-ils des moteurs dans la mise en œuvre et l'utilisation des outils numériques ?	Oui, absolument <input checked="" type="checkbox"/> Uniquement certains collaborateurs <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q13	Occupant un poste de Direction, diriez-vous que vous vous impliquez personnellement dans le processus de transformation ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, lorsque je suis sollicité <input type="checkbox"/> Non, je délègue <input type="checkbox"/> Non, pas d'initiative <input type="checkbox"/>
Q14	Estimez-vous que la transition numérique a amélioré ou pourrait améliorer le traitement de l'information financière et l'efficacité de vos collaborateurs ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, en partie <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>

Q15	L'automatisation de vos process est-il essentiel dans la fiabilité de l'information financière ?	OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>
Q16	Selon-vous, à quel niveau de transformation digitale se situe votre Direction ?	Niveau1 <input checked="" type="checkbox"/> Niveau2 <input type="checkbox"/> Niveau3 <input type="checkbox"/> Niveau4 <input type="checkbox"/>
Q17	Quels sont vos besoins particuliers en matière de numérisation, de digitalisation ?	<u>Votre réponse</u> : Numérisation des documents entrant à la DA ; automatisation des reporting ; automatisation des moyens de paiement (chèques, virements,...)
Q18	Quels sont les principaux freins dans la mise en place de la transformation numérique de votre Direction ?	Manque de moyens financiers <input type="checkbox"/> Manque de compétence en interne <input type="checkbox"/> Manque de vision et de leadership <input checked="" type="checkbox"/> Résistance au changement en interne <input type="checkbox"/>
Q19	Merci d'avoir pris ces quelques minutes pour répondre aux questions. Avez-vous des remarques concernant le questionnaire ? Si Oui, veuillez les indiquer.	<u>Votre réponse</u> : Oui ! Questionnaire trop long.

*Dans le cadre de notre rapport de fin d'études, nous avons entrepris d'analyser le niveau de maturité digitale de l'entreprise.  
Vos réponses nous permettront de voir à quel niveau de digital se trouve votre entité.*

**QUESTIONNAIRE DE MATURETE DIGITALE**

ENTITE : Direction Commerciale  
 NOM DU REpondant : YANA Florence  
 QUALITE DU REpondant : Directrice Commerciale  
 NOMBRE DE COLLABORATEURS :

	Questions	Réponses
Q1	Vos collaborateurs disposent-ils de terminaux digitaux pour communiquer en interne et en externe ?	Oui, tous <input type="checkbox"/> Oui, certains <input checked="" type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q2	Quelle est la fréquence d'utilisation de ces outils digitaux pour communiquer ?	Très élevée <input type="checkbox"/> Elevée <input checked="" type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Q3	Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de connecter leurs appareils personnels(Smartphone, tablette, laptop,...)au réseau de la compagnie ou les utiliser pour les fonctions professionnelles ?	Oui, tous <input type="checkbox"/> Oui, certains <input checked="" type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q4	Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de se connecter au réseau de la compagnie ou d'accéder aux données à distance ?	Oui, tous <input checked="" type="checkbox"/> Oui, certains <input type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q5	Vos collaborateurs ont-ils accès à internet ?	Oui, tous <input checked="" type="checkbox"/> Oui, certains <input type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non aucun <input type="checkbox"/>
Q6	Pensez-vous que les outils du numérique mis à la disposition du personnel sont maîtrisés par tous ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, la plupart <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Je ne sais pas <input type="checkbox"/>
Q7	Avez-vous mis en place des formations pour accompagner et sensibiliser vos collaborateurs à la transformation numérique ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> oui, mais peu <input type="checkbox"/> Non, mais envisagé <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q8	Pensez-vous que l'utilisation du tableur Excel par vos collaborateurs est :	Très élevée <input checked="" type="checkbox"/> Elevée <input type="checkbox"/> Juste ce qu'il faut <input type="checkbox"/> Faible
Q9	Utilisez-vous un système d'information de gestion de vos prospects, de vos clients afin d'analyser les comportements et segmenter la clientèle (outil d'innovation type CRM par exemple ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> Oui, pour certaines opérations <input type="checkbox"/> Non, mais envisagé <input checked="" type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q10	Avez-vous des projets de digitalisation de la gestion client (ciblage, prospection, suivi des clients, etc. ?	En cours <input checked="" type="checkbox"/> Envisagé en court ou moyen terme <input type="checkbox"/> Envisagés à long terme <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q11	Pensez-vous que l'usage du numérique est nécessaire pour transformer positivement vos processus ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, en partie <input type="checkbox"/> Juste un peu <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>

Q12	Vos collaborateurs sont-ils des moteurs dans la mise en œuvre et l'utilisation des outils numériques ?	Oui, absolument <input checked="" type="checkbox"/> Uniquement certains collaborateurs <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q13	Commercialisez-vous des produits via des plateformes numériques (site web, application mobile, etc. ?	OUI <input type="checkbox"/> NON <input checked="" type="checkbox"/>
Q14	Le pourcentage de vos ventes réalisées par le canal du E-commerce dans vos chiffres d'affaires est :	Inférieur à 30% <input checked="" type="checkbox"/> Entre 30% et 50% compris <input type="checkbox"/> Entre 50% et 80% compris <input type="checkbox"/> Aucun <input type="checkbox"/>
Q15	Avez-vous une base de données fiable dédiée aux informations de votre clientèle ?	OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>
Q16	Faites-vous une veille technologique des produits et des initiatives des concurrents à travers les outils digitaux (sur le web et via le mobile) ?	OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>
Q17	Selon vous, intervenir via le mobile paiement en ligne, sms publicitaire, etc.) contribuerait-il à améliorer l'expérience client ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, en partie <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q18	Occupant un poste de Direction, diriez-vous que vous vous impliquez personnellement dans le processus de transformation ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, lorsque je suis sollicité <input type="checkbox"/> Non, je délègue <input type="checkbox"/> Non, pas d'initiative <input type="checkbox"/>
Q19	Estimez-vous que la transition numérique a amélioré ou pourrait améliorer la productivité?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, en partie <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q20	Quelle est la réaction de vos collaborateurs en rapport aux mutations digitales ?	Favorables <input type="checkbox"/> Indifférents <input type="checkbox"/> Mitigée <input type="checkbox"/>
Q21	Selon-vous, à quel niveau de transformation digitale se situe votre Direction ?	Niveau1 <input type="checkbox"/> Niveau2 <input checked="" type="checkbox"/> Niveau3 <input type="checkbox"/> Niveau4 <input type="checkbox"/>
Q22	Quels sont vos besoins particuliers en matière de numérisation, de digitalisation ?	<u>Votre réponse :</u>
Q23	Quels sont les principaux freins dans la mise en place de la transformation numérique de votre Direction ?	Manque de moyens financiers <input type="checkbox"/> Manque de compétence en interne <input type="checkbox"/> Manque de vision et de leadership <input type="checkbox"/> Résistance au changement en interne <input type="checkbox"/>
Q24	Merci d'avoir pris ces quelques minutes pour répondre aux questions. Avez-vous des remarques concernant le questionnaire ? Si Oui, veuillez les indiquer.	<u>Votre réponse :</u>

Dans le cadre de notre rapport de fin d'études, nous avons entrepris d'analyser le niveau de maturité digitale de l'entreprise.

Vos réponses nous permettront de voir à quel niveau de digital se trouve votre entité.

**QUESTIONNAIRE DE MATURITE DIGITALE**

ENTITE : Service Informatique  
NOM DU REpondant : Patricia AFFA'A  
QUALITE DU REpondant : Chef service  
NOMBRE DE COLLABORATEURS :

Questions	Réponses	
Q1	Disposez-vous d'un espace CLOUD pour sauvegarder les données ?	OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>
Q2	Quelle est la fréquence d'utilisation des outils digitaux par le personnel pour communiquer ?	Très élevée <input type="checkbox"/> Élevée <input type="checkbox"/> Moyenne <input checked="" type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Q3	Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de connecter leurs appareils personnels (Smartphone, tablette, laptop, ...) au réseau de la compagnie ou les utiliser pour les fonctions personnelles ?	Oui, tous <input type="checkbox"/> Oui, certains <input checked="" type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q4	Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de se connecter au réseau de la compagnie ou d'accéder aux données à distance ?	Oui, tous <input checked="" type="checkbox"/> Oui, certains <input type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q5	De quel type de réseau informatique dispose la compagnie ?	LAN <input type="checkbox"/> WLAN <input type="checkbox"/> LAN+WLAN <input checked="" type="checkbox"/> VPN <input checked="" type="checkbox"/>

Q6	Le débit de connexion internet utilisée dans l'entreprise est-il suffisant pour porter un projet de transformation digitale ?	OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>
Q7	Pensez-vous que les outils du numérique mis à la disposition du personnel sont maîtrisés par tous ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, en partie <input type="checkbox"/> Non, peu seulement <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q8	Avez-vous mis en place des formations pour accompagner et sensibiliser vos collaborateurs à la transformation numérique ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> oui, mais un peu <input type="checkbox"/> Non, mais envisagé <input type="checkbox"/> non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q9	Estimez-vous que la configuration actuelle de votre service vous permette de gérer l'opérationnel au quotidien et la mutation du système d'information ?	OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>
Q10	En cas de panne majeure dans le système, avez-vous des procédures à mettre en place pour réagir ?	Nous avons les procédures et l'équipe en place <input checked="" type="checkbox"/> Nous avons un plan de reprise d'activité <input checked="" type="checkbox"/> Aucun plan prévu <input type="checkbox"/>
Q11	Pensez-êre convenablement couvert par les attaques extérieures (Virus, intrusion, etc.) ?	Oui, nous avons les technologies et les équipes mis en place <input checked="" type="checkbox"/> Non, je pense que nous sommes vulnérables <input type="checkbox"/>
Q12	Votre entreprise a-t-elle déjà externalisé des données ou des applications métier ?	Oui, on externalise tout <input checked="" type="checkbox"/> Oui, mais c'est marginale <input type="checkbox"/> Non, tout est sur place <input type="checkbox"/>
Q13	Pensez-vous que l'usage du numérique est nécessaire pour transformer positivement les processus de l'entreprise ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> oui, en partie <input type="checkbox"/> Juste un peu <input type="checkbox"/> Non, juste un peu <input type="checkbox"/>
Q14	Avez-vous des projets de digitalisation dans le service (CLOUD, API, ERP, etc.) ?	En cours <input checked="" type="checkbox"/> Envisagés à court ou moyen terme <input type="checkbox"/> Envisagés à long terme <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q15	Avez-vous dans votre équipe un DBA, un DATA Mining, etc. ?	OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>
Q16	Si non, la compagnie envisage t'elle d'en recruter ?	OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> Peu être <input type="checkbox"/>
Q17	Etant chef du service qui est au cœur même de la digitalisation, diriez-vous que vous vous impliquez personnellement dans le processus de transformation ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, lorsque je suis sollicité <input type="checkbox"/> Non, je délègue <input type="checkbox"/> non, pas d'initiative <input type="checkbox"/>
Q18	Estimez-vous que les systèmes actuels soient capables de supporter les grands chantiers de la transformation digitale de la compagnie ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> oui, en partie <input checked="" type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q19	Quelle est la réaction de vos collaborateurs en rapport aux mutations digitales ?	Favorables <input checked="" type="checkbox"/> indifférents <input type="checkbox"/> Mitigées <input type="checkbox"/>
Q20	Selon-vous spécialiste de l'informatique, à quel niveau de transformation digitale se situe votre service ?	Niveau1 <input type="checkbox"/> Niveau2 <input checked="" type="checkbox"/> Niveau3 <input type="checkbox"/> Niveau4 <input type="checkbox"/>
Q21	Quels sont vos besoins particuliers ?	Votre réponse :
Q22	Quels sont les principaux freins dans la mise en place de la transformation numérique de l'entreprise ?	Manque de moyens financiers <input type="checkbox"/> Manque de compétences en interne <input type="checkbox"/> Manque de vision et de leadership <input type="checkbox"/> Résistances au changement en interne <input checked="" type="checkbox"/>
Q23	Merci d'avoir pris ces quelques minutes pour répondre aux questions. Avez-vous des remarques concernant ce questionnaire ? Si Oui, veuillez les indiquer.	Votre réponse :

*Dans le cadre de notre rapport de fin d'études, nous avons entrepris d'analyser le niveau de maturité digitale de l'entreprise.  
Vos réponses nous permettront de voir à quel niveau de digital se trouve votre entité.*

**QUESTIONNAIRE DE MATURETE DIGITALE**

ENTITE : SERVICE COMMUNICATION ET MARKETING  
 NOM DU REpondant : Flora Belle  
 QUALITE DU REpondant : Chef service  
 NOMBRE DE COLLABORATEURS :

Questions		Réponses	
Q1	Vos collaborateurs disposent-ils de terminaux pour communiquer en interne et en externe ?	Oui, tous <input checked="" type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/>	Oui, certains <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q2	Quelle est la fréquence d'utilisation de ces outils digitaux pour communiquer ?	Très élevée <input checked="" type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/>	Elevée <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Q3	Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de connecter leurs appareils personnels (Smartphone, tablette, laptop,...) au réseau de la compagnie ou les utiliser pour les fonctions personnelles ?	Oui, tous <input checked="" type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/>	Oui, certains <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q4	Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de se connecter au réseau de la compagnie ou d'accéder aux données à distance ?	Oui, tous <input checked="" type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/>	Oui, certains <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q5	Vos collaborateurs ont-ils accès à internet ?	Oui, tous <input checked="" type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/>	Oui, certains <input type="checkbox"/> Non aucun <input type="checkbox"/>
Q6	Pensez-vous que les outils du numérique mis à la disposition du personnel sont maîtrisés par tous ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> Je ne sais pas <input type="checkbox"/>	Oui, la plupart <input checked="" type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q7	Avez-vous mis en place des formations pour accompagner et sensibiliser vos collaborateurs à la transformation numérique ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> Non, mais envisagé <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>	Oui, mais peu <input checked="" type="checkbox"/>
Q8	La compagnie dispose t'elle d'un site internet pour communiquer ?	OUI <input type="checkbox"/>	NON <input checked="" type="checkbox"/>
Q9	Avez-vous externalisé la gestion du site web ?	OUI <input checked="" type="checkbox"/>	Non, il est géré en interne <input type="checkbox"/>
Q10	Pensez-vous que l'usage du numérique est nécessaire pour transformer positivement vos processus de communication ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Juste un peu <input type="checkbox"/>	Oui, en partie <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q11	Avez-vous des projets de digitalisation de la communication de la compagnie ?	En cours <input checked="" type="checkbox"/> A long terme <input type="checkbox"/>	Envisagé en court ou moyen terme <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q12	La compagnie communique-t-elle sur les réseaux sociaux ?	Oui, régulièrement <input type="checkbox"/> Oui, parfois <input type="checkbox"/> Oui, pour certains évènements <input type="checkbox"/>	Non, pas du tout <input checked="" type="checkbox"/>
Q13	Pour communiquer avec l'extérieur, la compagnie utilise principalement :	Le téléphone <input checked="" type="checkbox"/> Les réseaux sociaux <input type="checkbox"/> La messagerie électronique <input checked="" type="checkbox"/>	Le site internet <input type="checkbox"/>
Q14	La compagnie a-t-elle dans son équipe un community manager et/ou spécialiste du marketing digital ?	OUI <input type="checkbox"/>	NON <input checked="" type="checkbox"/>
Q15	Si Non, compte-t-elle en recruter ?	OUI <input checked="" type="checkbox"/>	NON <input type="checkbox"/>
Q16	Etant en charge de la communication de la compagnie, diriez-vous que vous vous impliquez personnellement dans le processus de transformation ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, lorsque je suis sollicité <input type="checkbox"/> Non, je délègue <input type="checkbox"/>	Non, pas d'initiative <input type="checkbox"/>
Q17	Estimez-vous que la transformation a amélioré ou pourrait améliorer la gestion de la relation client ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>	Oui, en partie <input type="checkbox"/>
Q18	Quelle est la réaction de vos collaborateurs par rapport aux mutations digitales	Favorables <input type="checkbox"/> Indifférents <input type="checkbox"/> Mitigées <input checked="" type="checkbox"/>	
Q19	Selon-vous, à quel niveau de transformation digitale se situe la communication de l'entreprise ?	Niveau1 <input type="checkbox"/> Niveau3 <input checked="" type="checkbox"/>	Niveau2 <input type="checkbox"/> Niveau4 <input type="checkbox"/>
Q20	Quels sont vos besoins particuliers en matière de numérisation, de digitalisation ?	Votre réponse : Lancement effectif du site web et des pages LinkedIn et Facebook ; le support d'un digital marketeur afin d'atteindre les objectifs assignés.	
Q21	Quels sont les principaux freins dans la mise en place de la transformation numérique de votre service ?	Manque de moyens financiers <input type="checkbox"/> Manque de compétence en interne <input type="checkbox"/> Manque de vision et de leadership <input type="checkbox"/> Résistances au changement en interne <input checked="" type="checkbox"/>	
Q22	Merci d'avoir pris ces quelques minutes pour répondre aux questions. Avez-vous des remarques concernant le questionnaire ? Si Oui, veuillez les indiquer.	Votre réponse :	

Dans le cadre de notre rapport de fin d'études, nous avons entrepris d'analyser le niveau de maturité digitale de l'entreprise.

Vos réponses nous permettront de voir à quel niveau de digital se trouve votre entité.

**QUESTIONNAIRE DE MATURETE DIGITALE**

ENTITE : Ressources Humaines  
NOM DU REpondant : Christine Massango  
QUALITE DU REpondant : Directrice technique  
NOMBRE DE COLLABORATEURS : 01 + 02 stagiaires

	Questions	Réponses
Q1	Vos collaborateurs disposent-ils de terminaux digitaux pour communiquer en interne et en externe ?	Oui, tous <input checked="" type="checkbox"/> Oui, certains <input type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q2	Quelle est la fréquence d'utilisation de ces outils digitaux pour communiquer ?	Très élevée <input type="checkbox"/> Elevée <input checked="" type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
Q3	Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de connecter leurs appareils personnels (Smartphone, tablette, laptop,...) au réseau de la compagnie ou les utiliser pour les fonctions professionnelles ?	Oui, tous <input checked="" type="checkbox"/> Oui, certains <input type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q4	Vos collaborateurs ont-ils la possibilité de se connecter au réseau de la compagnie ou d'accéder aux données à distance ?	Oui, tous <input checked="" type="checkbox"/> Oui, certains <input type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non, aucun <input type="checkbox"/>
Q5	Vos collaborateurs ont-ils accès à internet ?	Oui, tous <input checked="" type="checkbox"/> Oui, certains <input type="checkbox"/> Juste moi <input type="checkbox"/> Non aucun <input type="checkbox"/>
Q6	Pensez-vous que les outils du numérique mis à la disposition du personnel sont maîtrisés par tous ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, la plupart <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/> Je ne sais pas <input type="checkbox"/>
Q7	Avez-vous mis en place des formations pour accompagner et sensibiliser vos collaborateurs à la transformation numérique ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> oui, mais peu <input type="checkbox"/> Non, mais envisagé <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q8	La connaissance des outils du numérique est-il un facteur clé dans vos différents recrutements ?	Oui, totalement <input type="checkbox"/> oui, selon la fonction <input checked="" type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q9	Utilisez-vous des outils spécifiques destinés à la sécurisation des données numériques du personnel ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, pour certaines informations <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q10	Avez-vous des projets de digitalisation de la gestion des ressources humaines (GPEC, KPI, etc.) ?	En cours <input checked="" type="checkbox"/> Envisagé en court ou moyen terme <input type="checkbox"/> Envisagés à long terme <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q11	Pensez-vous que l'usage du numérique est nécessaire pour transformer positivement vos processus ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, en partie <input type="checkbox"/> Juste un peu <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q12	Vos collaborateurs sont-ils des moteurs dans la mise en œuvre et l'utilisation des outils numériques ?	Oui, absolument <input checked="" type="checkbox"/> Uniquement certains collaborateurs <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q13	Occupant un poste de Direction, diriez-vous que vous vous impliquez personnellement dans le processus de transformation ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, lorsque je suis sollicité <input type="checkbox"/> Non, je délègue <input type="checkbox"/> Non, pas d'initiative <input type="checkbox"/>
Q14	Estimez-vous que la transition numérique a amélioré ou pourrait améliorer le délais de traitement des dossiers sinistres ?	Oui, totalement <input checked="" type="checkbox"/> Oui, en partie <input type="checkbox"/> Non, pas du tout <input type="checkbox"/>
Q15	Selon-vous, à quel niveau de transformation digitale se situe votre Direction ?	Niveau 1 <input checked="" type="checkbox"/> Niveau 2 <input type="checkbox"/> Niveau 3 <input type="checkbox"/> Niveau 4 <input type="checkbox"/>
Q16	Quels sont vos besoins particuliers en matière de numérisation, de digitalisation ?	<u>Votre réponse</u> : Numérisation des données du personnel pour éviter trop de paperasse.
Q17	Quels sont les principaux freins dans la mise en place de la transformation numérique de votre Direction ?	Manque de moyens financiers <input type="checkbox"/> Manque de compétence en interne <input checked="" type="checkbox"/> Manque de vision et de leadership <input type="checkbox"/> Résistance au changement en interne <input type="checkbox"/>
Q18	Merci d'avoir pris ces quelques minutes pour répondre aux questions. Avez-vous des remarques concernant le questionnaire ? Si Oui, veuillez les indiquer.	<u>Votre réponse</u> : R.A.S

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	iv
LISTE DES FIGURES .....	v
RESUME.....	vi
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PREMIERE PARTIE: PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT DE STAGE.....	4
CHAPITRE I : PRESENTATION D'ALLIANZ	
CAMEROUN ASSURANCES .....	5
1) Historique, objectifs et valeurs d'Allianz Cameroun Assurances.....	5
A -) Cadre historique et objectifs d'Allianz Cameroun Assurances .....	5
B -) Valeurs défendues par Allianz Cameroun Assurances.....	8
2) Allianz Cameroun dans le marché camerounais de l'assurance .....	9
A -) Le marché camerounais de l'Assurance.....	9
B -) Place d'Allianz Cameroun dans le marché camerounais .....	11
CHAPITRE II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	
ET FONCTIONNEMENT D'ALLIANZ	
CAMEROUN ASSURANCES .....	16
1) Les organes décisionnels et d'exécution.....	16
A -) L'Assemblée Générale des Actionnaires :.....	16
B -) Le Conseil d'Administration .....	18
C -) L'organe d'exécution et les services rattachés .....	18
2) Les Directions d'Allianz Cameroun Assurances.....	21
A -) La Direction des Opérations.....	21
B -) La Direction Financière.....	28
C -) La Direction Commerciale .....	31
.....	34
DEUXIEME PARTIE: REUSSIR SA TRANSFORMATION DIGITALE ET SON IMPACT SUR LA RENTABILITE	
D'UNE ENTREPRISE D'ASSURANCE NON-VIE EN ZONE CIMA : LE CAS D'ALLIANZ CAMEROUN	
ASSURANCES .....	34

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE D'UNE ENTREPRISE	
D'ASSURANCE NON-VIE .....	35
1) Définition et principaux outils de la transformation digitale.....	36
A -) Qu'est-ce-que la transformation digitale ?.....	36
B -) Principaux outils de la transformation digitale.....	37
2) Etat des lieux en matière de transformation digitale de l'assurance non-vie dans le	
marché CIMA.....	41
A -) Quelques chiffres du marché CIMA .....	41
B -) La digitalisation en zone CIMA.....	41
C -) Maturité digitale d'Allianz Cameroun Assurances.....	47
CHAPITRE II : TRANSFORMATION DIGITALE ET .....	54
RENTABILITE.....	54
1) Facteurs indispensables à la réussite du processus de transformation .....	54
A -) La vision globale du Top Management .....	54
B -) La gouvernance à mettre en œuvre pour la transformation.....	59
C -) La feuille de route ou <i>roadmap</i> .....	60
2) Impact de la transformation digitale sur la rentabilité.....	63
A -) Au niveau des produits d'assurances.....	64
B -) Au niveau du marketing et de la distribution des produits .....	69
C -) Au niveau de gestion des contrats et de l'indemnisation.....	73
D -) Les défis à relever par la transformation digitale et les solutions envisagées.....	81
CONCLUSION GENERALE.....	84
BIBLIOGRAPHIE .....	85
LISTE DES ANNEXES.....	87
TABLE DES MATIERES.....	100