

11A / MR / 2018
06

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES
(CIMA)



Institut International des Assurances
(I.I.A)



BP : 1575 YAOUNDÉ
Tél : (+237) 222 20 71 52 - Fax : (+237) 222 20 71 51
E-mail: iia@cameroun.com
Site web: www.iia-cameroun.com
Yaoundé / République du Cameroun

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN ASSURANCE
(DESS-A)
(Cycle III, 23^{ème} Promotion 2016-2018)

THEME :

**TRANSFORMATION DIGITALE D'UNE SOCIETE D'ASSURANCE
VIE, VISION ET PROCESSUS OPERATIONNEL :**

CAS D'ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE



Présenté et soutenu par :

OUATTARA ADAMS

Etudiant DESS-A,
Promotion 2016-2018

Sous la direction de :

MAMADOU G.K. KONE

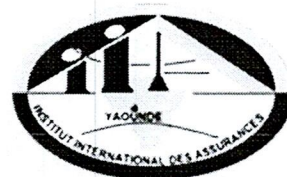
Administrateur Directeur Général
Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie

Novembre 2018

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES
(CIMA)



Institut International des Assurances
(I.I.A)



BP : 1575 YAOUNDÉ
Tél : (+237) 222 20 71 52 - Fax : (+237) 222 20 71 51
E-mail: iaa@cameroun.com
Site web: www.iiacameroun.com
Yaoundé / République du Cameroun

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN ASSURANCE
(DESS-A)
(Cycle III, 23^{ème} Promotion 2016-2018)

THEME :

TRANSFORMATION DIGITALE D'UNE SOCIETE D'ASSURANCE
VIE, VISION ET PROCESSUS OPERATIONNEL :

CAS D'ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE

Allianz 

Présenté et soutenu par :

OUATTARA ADAMS

Etudiant DESS-A,
Promotion 2016-2018

Sous la direction de :

MAMADOU G.K. KONE

Administrateur Directeur Général
Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie

Novembre 2018

DEDICACE

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

REMERCIEMENTS

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

D'entrée, nous remercions le Directeur Général de l'Institut International des Assurances (IIA) Monsieur **URBAIN PHILIPPE ADJANON**, le Directeur des Études Monsieur **DEMBO DANFAKHA** ainsi que tout le personnel de l'IIA pour leur contribution à la formation des cadres des Assurances en Afrique.

Ensuite nos remerciements s'adressent au groupe Allianz et particulièrement à Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie qui a accepté de nous accueillir et nous encadrer avec à sa tête son Administrateur Directeur Général **MAMADOU KONE** pour sa disponibilité.

Par ailleurs nous remercions successivement :

Monsieur **STEPHANE DERET**, Directeur du Développement qui a accepté de nous faire bénéficier de son immense expérience ainsi que toute son équipe.

Madame **BINTA YEDESS**, Chef de Service Production et son équipe, dont l'ainé Éric GNONGOUÉ, Monsieur Drissa DABO, ainsi que les autres qui n'ont ménagé aucun effort pour nous aider et nous faire bénéficier de leurs connaissances.

L'actuaire **WILLIAMS TCHIMOU** qui a toujours été prompt dans toutes nos collaborations.

Monsieur **FASSERI DIARRASSOUBA**, Chargé de la Réassurance qui a été pour moi comme un père durant tout notre séjour.

A toute la communauté ivoirienne pour le climat fraternel qu'elle a su préserver tout au long de cette aventure.

Enfin notre gratitude s'adresse à Monsieur **KARIM DIARRASSOUBA** Directeur des Assurances de la CÔTE D'IVOIRE et à Monsieur **LUCAS ANEY** (Sous-Directeur chargé des agréments) et à tous les commissaires contrôleurs de la Direction des Assurances pour leurs soutiens, suggestions et remarques lors de la rédaction de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACAM Vie	: Assurances du Cameroun – Vie
ADE	: Assurances Décès Emprunteurs
AGIRA	: Association pour la gestion des informations sur le risque en assurance
API	: Application Programming Interface
ARTCI	: Autorité de Régulation des Télécommunications de Côte d'Ivoire
ARTPD	: Agences de Régulation des Télécommunications et de Protection des Données
ASACI	: Association des Sociétés d'Assurances de Côte d'Ivoire
BCEAO	: Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BDD	: Behavior Driven Development
BEAC	: Banque des États de l'Afrique centrale
CDO	: Chief Digital Officer
CEMAC	: Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CFA	: Communauté Financière Africaine
CICA-RE	: Compagnie Commune de Réassurance des États Membres de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CIE	: Compte Individuel d'Épargne
CIMA	: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CIR	: Compte Individuel de Retraite
CMS	: Content Management System
CRCA	: Commission Régionale de Contrôle des Assurances
CRM	: Customer Relationship Management
DMD	: Directeur Market Development
DMP	: Data Management Platform
DNA	: Direction Nationale des Assurances
DSI	: Directeur/Direction des Systèmes d'Information
ERP	: Enterprise Resource Planning
EV	: Éléments Variables
FANAF	: Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines
FFA	: Fédération Française de l'Assurance
GED	: Gestion Electronique de Documents
IA	: Intelligence Artificielle
IMF	: Institutions de Microfinance
IT	: Information Technology
MI	: Mobile Insurance
MNO	: Mobile Network Operator
MO	: Maître d'Ouvrage
NSIA	: Nouvelle société interafricaine d'assurance
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PCSI	: Plan de Continuité du Système Informatique
PSSI	: Politique de Sécurité du Système d'Information

RCMSI	: Risques liés au Contrôle et à la Maîtrise des Systèmes d'Information
REJ	: Risques Etiques et Juridiques
RH	: Ressources Humaines
RLP	: Risques Liés au Patrimoine numérique
RM	: Risques Marketing
RS	: Risques Stratégiques
RSE	: Responsabilité sociétale des entreprises
SAAS	: Software As A Service
SGBCI	: Société générale de banques en Côte d'Ivoire
SI	: Systèmes d'Information
SIRH	: Système d'Information Ressources Humaines
SMAC	: Social, Mobile, Analytics et Cloud
SMART	: Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temps
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TIARD	: Transports, Incendie, Accidents et Risques Divers
TSP	: Technical Service Providers
UMAC	: Union Monétaire de l'Afrique Centrale
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine
USSD	: Unstructured Supplementary Service Data

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Modèles de MI en zone CIMA	16
Tableau 2: Chiffres du Mobile Insurance de juin 2016.....	20
Tableau 3: Différentes options réglementaires de la CIMA	25
Tableau 4: Positionnement de Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie sur le marché d'assurance vie Ivoirien	43
Tableau 5: Exemple d'un questionnaire de la maturité digitale	47
Tableau 6: Résultats maturité digitale Service X.....	47
Tableau 7: Tableau récapitulatif de la maturité Digitale de AZ CI Vie	56
Tableau 8: Ateliers préliminaires pour la mise en place d'un plan de digitalisation	61
Tableau 9: Ateliers pratiques pour la mise en place d'un plan de digitalisation	62
Tableau 10: Exemple de KPI en matière de marketing digital	71
Tableau 11: Tableau de réduction et transfert des risques liés à la transformation digitale d'Allianz CI Assurances Vie.....	82

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Taux de Commission et Frais généraux en Vie dans la zone CIMA	33
Graphique 2: Evolution du taux de pénétration de l'assurance vie en zone CIMA.....	33
Graphique 3: Histogramme des parts de marché par branche de 2015 à 2017 du marché ivoirien d'assurances vie.....	43
Graphique 4:Modèle de graphique de l'indice d'urbanisation.....	64
Graphique 5:Cartographie des risques liés à la transformation digitale d'Allianz CI Assurances Vie	78
Graphique 6:Cartographie des risques liés à la transformation digitale d'Allianz CI Assurances Vie	79
Graphique 7: Hiérarchisation des risques liés à la transformation digitale d'AZ CI Vie	80

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Définition du digital chez AWP.....	5
Figure 2: Vision de la transformation digitale	6
Figure 3: SONAR-VIE Mobile.....	17
Figure 4: Prévoyance O' & Epargne Gagnant de SUNU Vie CI	18
Figure 5: Activa Makala.....	18
Figure 6: Tigo Kiiray Assurance Vie	19
Figure 7: NSIA Chap Chap & NSIA Vie Net	21
Figure 8: Site web de ACAM Vie	22
Figure 9: Collaboration étroite entre les différentes autorités régulation CIMA, BEAC, BCEAO et OHADA	23
Figure 10: Clusters de serveurs et Cloud Computing	34
Figure 11: Formulaire en ligne AGIRA	35
Figure 12: Un Data Management Plateform (DMP).....	36
Figure 13: Potentiel du digital à travers les appareils connectés	37
Figure 14: Le client au centre de l'offre	38
Figure 15: Organigramme d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie.....	42
Figure 16: Recueil des orientations stratégiques	62
Figure 17: Adaptabilité de la formation en fonction du public visé	69
Figure 18: Ebauche de parcours clients traduisant la vision d'Allianz CI Assurances Vie	72

RESUME

Le secteur des assurances ne reste pas en marge de la révolution numérique, c'est pourquoi tant au niveau législateur CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances) que celui des compagnies de la zone, l'on s'attèle à suivre le train de la digitalisation.

Pour être arrimé à ce train, il convient donc de savoir ce qu'est la transformation digitale, quel est l'état des lieux en zone CIMA et quels sont enjeux et stratégies opérationnelles pour la réussite de cette mutation dans le cas d'une compagnie d'assurance vie.

Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté dans un premier temps une démarche théorique par la recherche documentaire, puis pratique en faisant des enquêtes sur le terrain, au terme de laquelle il ressort que le niveau de digitalisation des compagnies est très bas. Cela est essentiellement dû au manque de culture digital des dirigeants, de moyen financier ainsi qu'à une multitude de réglementation théorique et rigide.

En définitif, si la digitalisation comporte des risques, nous avons pu constater par contre qu'elle pourrait apporter plusieurs solutions aux problèmes auxquelles les assureurs FANAF (Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines) sont confrontés. Pour se faire, les législateurs doivent agir en synergie et adopter une démarche de *Test and Learn*.

ABSTRACT

The insurance sector does not remain on the sidelines of the digital revolution, which is why both the CIMA (Interafrican Conference of Insurance Markets) and the companies in the zone are striving to follow the train. digitization.

To be attached to this train, it is therefore necessary to know what the digital transformation is, what is the state of play in CIMA zone and what are the stakes and operational strategies for the success of this mutation in the case of a company. life insurance.

To answer this problematic, we first adopted a theoretical approach through documentary research, then practice by conducting field surveys, at the end of which it appears that the level of digitization of companies is very low. This is mainly due to the lack of digital culture of leaders, financial means as well as a multitude of theoretical and rigid regulations.

In the end, if digitization involves risks, we have seen that it could provide several solutions to the problems that FANAF insurers (Federation of Insurance Companies of African National Law) are facing. To do this, legislators must act in synergy and adopt a *Test and Learn* approach.

SOMMAIRE

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES GRAPHIQUES.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
RESUME.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
SOMMAIRE.....	X
AVANT-PROPOS	XII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : TRANSFORMATION DIGITALE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE VIE : GENERALITES, ETATS DES LIEUX ET ENJEUX	4
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE	4
SECTION 1 : DEFINITION ET OBJECTIFS.....	4
SECTION 2 : LES DIFFERENTES ETAPES DE LA TRANSFORMATION	11
CHAPITRE 2 : ETAT DES LIEUX DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ASSURANCE VIE EN ZONE CIMA.....	15
SECTION 1 : AU NIVEAU DES SOCIETES D'ASSURANCES VIE	16
SECTION 2 : AU NIVEAU DE LA REGLEMENTATION	22
CHAPITRE 3 : LES ENJEUX CENTRAUX DANS L'ASSURANCE VIE EN ZONE CIMA	31
SECTION1 : QUELQUES DEFIS A RELEVER.....	31
SECTION2 : LES SOLUTIONS PROPOSEES PAR LA DIGITALISATION	34
PARTIE II : PROCESSUS OPERATIONNEL DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE	39
CHAPITRE 1 : TRANSFORMATION DIGITALE DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE.....	39
SECTION 1 : PRESENTATION DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCE VIE.....	40
SECTION 2 : ETAT DES LIEUX DE LA DIGITALISATION AU NIVEAU DES DIFFERENTS SERVICES ET DE L'ENTREPRISE	44
CHAPITRE 2 : MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE DIGITALISATION.....	57
SECTION 1 : MISE EN PLACE D'UN CADRE DE TRAVAIL	57

SECTION 2 : QUELQUES PROPOSITIONS A METTRE EN ŒUVRE.....	65
CHAPITRE 3 : INCIDENCES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR ALLIANZ ASSURANCES VIE COTE D'IVOIRE	73
SECTION 1 : LES RISQUES LIES A LA TRANSFORMATION DIGITALE DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE	73
SECTION 2 : LES SOLUTIONS POUR LA MAÎTRISE DES RISQUES LIÉS A LA TRANSFORMATION DIGITALE DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE	81
CONCLUSION GENERALE.....	86
BIBLIOGRAPHIE	87
ANNEXES.....	89
TABLE DES MATIERES.....	111

AVANT-PROPOS

Les gouvernements de quatorze États Africains¹, voyant la nécessité économique et financière de construire un avenir commun visant à développer le secteur des assurances, ainsi que la nécessité de renforcer la protection des assurés, des bénéficiaires des contrats et des victimes de dommages, ont institué le 10 juillet 1992 la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances en abrégé CIMA. Conscients également de l'action menée en matière de formation et soucieux de renforcer cette politique en vue de répondre aux problématiques de l'assurance en Afrique, en 1972 ces États ont décidé la création de l'Institut International des Assurances (IIA).

L'IIA est donc l'institution de la C.I.M.A. chargée de la formation des cadres qui exercent aussi bien dans les Directions Nationales des Assurances (D.N.A.), à la CICA-RE que dans les sociétés privées d'assurances et de réassurances. La formation dans cet institut est d'une durée de deux (02) ans répartie comme suit : une phase théorique d'une durée de dix-huit (18) mois suivie d'un stage pratique de six (06) mois en entreprise, à l'issue duquel un mémoire est présenté et soutenu par l'étudiant.

Dans le cadre de ce stage académique, nous avons été accueilli par Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie, l'un des leaders de l'assurance vie en Côte d'Ivoire. Le choix de notre thème s'inscrit dans la logique de relever le défi du passage au digital de la compagnie pour être en phase avec le client d'aujourd'hui et de demain. La digitalisation est un sujet d'actualité qui demeure jusqu'à présent un concept peu ou mal compris par les assureurs professionnels et le législateur CIMA. L'expérience d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie demeure un cas unique qui nécessite de s'y inspirer. La proposition faite aux dirigeants de la compagnie d'écrire sur la transformation digitale d'une compagnie d'assurance vie a été acceptée.

Dans le but de partager cette expérience, notre mémoire porte sur la « Transformation digitale d'une société d'assurance vie, vision et processus opérationnel : cas d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie ».

¹ Bénin, Burkina-Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Sénégal, Tchad et Togo. Les Comores n'ont pas encore ratifié le Traité. La Guinée Bissau a adhéré à la CIMA le 15 avril 2002 et a ratifié le traité en 2007

INTRODUCTION GENERALE

On compte aujourd'hui plus de 2 milliards d'internautes (contre 16 millions en 1995), un milliard d'individus possèdent un smartphone et cinq milliards un téléphone portable. Aujourd'hui, quinze milliards d'objets sont connectés dans le monde et on en dénombrera, selon les estimations, entre cinquante et cent milliards à l'horizon 2020.

A cela, il faut ajouter que notre mode de vie est de plus en plus collaboratif, il y a 3,1 milliards de comptes sur des réseaux sociaux (dont un milliard sur Facebook, 425 millions sur Twitter), 90 milliards d'e-mails et 325 millions de photos sont échangés chaque jour ; Deux fois plus de données ont été produites au cours de ces deux dernières années que depuis le début de l'humanité.

La transformation digitale est donc devenue un sujet majeur de préoccupation et un enjeu stratégique pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille et fonctions (business, ressources humaines, marketing, processus de production, système d'information). C'est l'organisation dans sa globalité qui est concernée.

En effet, en à peine plus de quinze ans, le numérique a révolutionné la façon de faire du business, et cette disruption va encore gagner en ampleur et s'accélérer avec l'avènement des objets connectés (santé, voitures, maisons, villes connectées...). Les entreprises doivent plus que jamais réagir et repenser leur organisation au risque de perdre en performance ou en pertinence et de périliter dans les années à venir.

En Afrique, les appareils connectés y sont à la conquête. Le nombre de smartphones devrait doubler d'ici 2020 pour dépasser 660 millions d'appareils connectés sur le continent africain, grâce à la percée des téléphones à bas prix², plus prisé encore, le service de paiement mobile « Mobile Money » est devenu incontournable³ en Afrique. Aujourd'hui, de véritables portefeuilles électroniques, les comptes bancaires mobiles sont plus utilisés que les comptes bancaires classiques par les populations et permettent le paiement par mobile. Autant dire que le « Mobile money » a bien changé les habitudes des populations africaines. Et selon les prévisions, l'avenir du Mobile Money est plutôt radieux sur le continent.

² Etude du cabinet Deloitte publiée lundi 16 février 2016.

³ L'Afrique subsaharienne est le leader mondial du secteur avec 19,9 milliards de dollars de transactions en 2017, soit 63% du chiffre mondial, et représentent les deux tiers du volume total des transactions.

Tous ces changements, n'ont pas laissé indifférents les assureurs africains qui à l'instar du Maroc⁴, ont décidé d'entreprendre une révolution du numérique qui leur permettra de booster le secteur des assurances en Afrique (taux de pénétration autour de 2% en 2016).

Pour réfléchir sur les incidences du numérique en Afrique, la 42ème Assemblée Générale de la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines (FANAF) à Kigali qui s'est ouverte le 12 février 2018, avait pour thème général : « **L'assurance africaine à l'épreuve des disruptions** ».

Il s'était agi à cet effet de réfléchir sur des bases portant sur une rupture totale du mode de distribution et de la gestion opérationnelle actuelle par l'introduction de nouvelles technologies.

Conscients d'être dans un marché de plus en plus concurrentiel, avec une réglementation plus contraignante, un taux de pénétration faible et une économie en mouvement, il s'agit pour toutes les entreprises FANAF de se préparer et d'avancer dans la transformation numérique induite par le comportement client. Les entreprises d'assurances en général doivent franchir ce virage, elles doivent anticiper afin de gagner en agilité, en compétitivité, en innovation afin de rester leader. Les entreprises qui feront le monde de demain devront donc avoir une vision claire en ce qui concerne la transformation digitale et se donner les moyens techniques, humains et financiers pour rester dans la course.

Cette transformation du client africain, revêt pour l'assureur FANAF une opportunité considérable en termes de développement de marché, de transformation interne de l'entreprise et de son approche client, même si le coût de l'investissement sera colossal, à long terme il produira des fruits non négligeables.

Et, pour jeter solidement les bases de cette transformation digitale des sociétés d'assurance en zone CIMA, le régulateur doit accompagner ces changements en mettant en place un cadre réglementaire propice à la révolution numérique.

Le chantier étant à l'état d'embryon en zone CIMA, la mise en place concrète d'un processus opérationnel suscite de nombreuses interrogations. Il apparaît judicieux de se poser les questions suivantes :

⁴ Les résultats de l'étude « Digital Trends Morocco 2018 » sur les tendances digitales au Maroc, dévoilés lors de la 4e Edition de l'African Digital Summit organisée par le Groupement des Annonceurs du Maroc (GAM) à Casablanca, montrent que 81 % des annonceurs marocains déploient une stratégie digitale, 76 % parmi eux disposent en interne de ressources dédiées (Community manager, chefs de projet, développeur web, web designer, etc.) et 91 % des entreprises ont une présence sur les réseaux sociaux, principalement Facebook.

- **Qu'est-ce que la transformation digitale ?**
- **Quel est l'état des lieux de l'assurance vie en zone CIMA ?**
- **Quels sont les enjeux d'une telle transformation pour une société d'assurance vie?**
- **Quelles stratégies opérationnelles pour réussir la transformation digitale d'une société d'assurance vie?**
- **Quelle perspective ouvre cette transformation au marché de l'assurance vie en zone CIMA ?**

Ce mémoire se donne pour objectifs d'apporter des réponses aux questions ci-dessus.

Une première partie tentera d'expliquer ce qu'est la transformation digitale et ses objectifs, avant de faire un état des lieux global et succinct du numérique dans le secteur de l'assurance en zone CIMA, puis d'en étudier les enjeux. Cet état des lieux nous permettra de faire une analyse de l'existant et de faire ressortir les enjeux d'une transformation digitale nécessaire.

Dans une seconde partie, consacrée à l'étude d'un cas pratique, nous tenterons de partager l'expérience d'Allianz Côte d'Ivoire Assurance Vie, à travers son processus opérationnel de transformation digitale. Nous analyserons ici la transformation au niveau interne et externe (de la distribution), proposerons un plan d'urbanisation du système d'information et des solutions, puis cartographierons les risques pour enfin proposer des solutions.

PARTIE I : TRANSFORMATION DIGITALE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE VIE : GENERALITES, ETATS DES LIEUX ET ENJEUX

CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE

Le digital est une priorité dans l'agenda de tous les dirigeants et un sujet majeur pour les acteurs du secteur de l'assurance déjà touchés par les différentes vagues réglementaires. Il impacte l'ensemble de la chaîne de valeur et représente un levier de croissance à travers l'émergence de nouvelles solutions et de nouvelles organisations. Alors qu'en Asie et aux États-Unis le digital constitue la première préoccupation des dirigeants, en Afrique, c'est un sujet sur lequel nous avons du retard, même s'il existe une réelle prise de conscience. Il n'existe cependant pas de définition unique ou générique du digital, mais bien, un champ d'interprétations possibles, en fonction de la façon dont les acteurs veulent l'appréhender.

SECTION 1 : DEFINITION ET OBJECTIFS

La transformation digitale est une notion holistique renfermant plusieurs définitions, mais dans le présent travail, nous nous limiterons à une définition purement assurantielle et nous parlerons des objectifs de cette transformation digitale.

1. Définition

Le digital caractérise à la fois l'usage des nouvelles technologies et le comportement des utilisateurs et des collaborateurs. Le digital est surtout un « Buzz Word »⁵ très flou, englobant de nombreux concepts aux significations et applications différenciées. Jusqu'à il y a 2-3 ans, le digital se résumait à un site internet ou encore à la possibilité de faire de la vente en ligne, des notions simples et comprises de tous. Maintenant, et avec les nombreuses évolutions, le digital devient pluriel en englobant et en renvoyant à des notions différentes. Par exemple, les termes « transformation digitale », « marketing digital », « Chief Digital Officer (CDO) » existent dans de nombreux groupes mais ne renvoient pas à la même réalité. Le périmètre, les objectifs et les moyens du CDO de deux assureurs sont rarement les mêmes. Si on ne peut pas donner de définition générique du digital, pouvant s'appliquer à toutes les

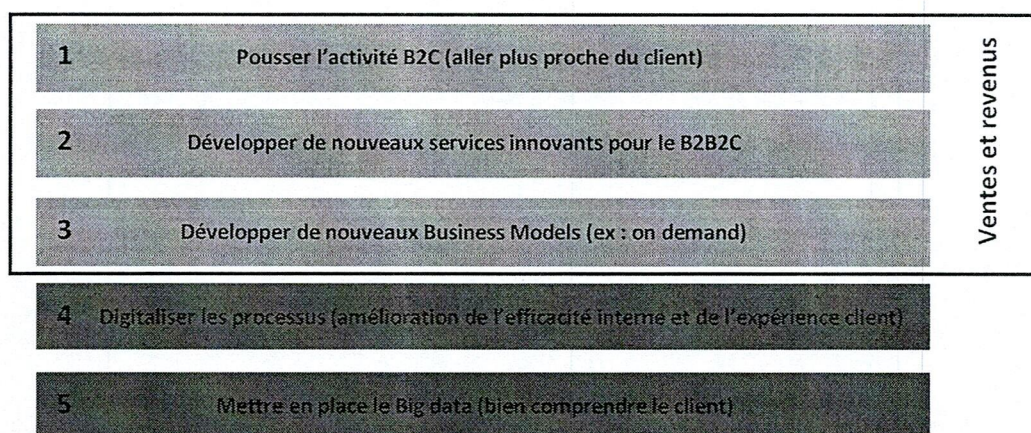
⁵ Un buzzword est un terme ou une expression de jargon qui est utilisée, pendant une certaine période, comme slogan pour désigner une nouveauté et ainsi attirer l'attention sur cette nouveauté

entreprises, il est nécessaire de trouver une définition qui corresponde à son entreprise et à ses objectifs stratégiques.

Le digital est ainsi intégré de manière parfois très différente selon les acteurs de l'assurance, que ce soit chez un assureur Vie, un assureur Non Vie ou une mutuelle.

Chez Allianz Worldwide Partners, par exemple, le digital est un vecteur de transformation pour passer d'un modèle principalement **B2B**⁶ essentiellement centré sur les partenaires à un modèle mixte avec à la fois les partenaires mais aussi les clients finaux (**B2C**⁷ et **B2B2C**⁸). La définition du digital chez AWP⁹ (Allianz Worldwide Partners) est finalement articulée autour de 5 piliers, dont les 3 premiers ont avant tout une dimension Ventes et Revenus:

Figure 1: Définition du digital chez AWP



Source : Allianz Worldwide Partners

La transformation digitale peut être définie comme **une démarche structurée dans laquelle une société d'assurance adapte sa proposition de valeur, son modèle d'affaires, sa stratégie, ses opérations et ses technologies pour répondre aux nouveaux besoins et usages de ses assurés et prospects. Il s'agit d'orienter de façon cohérente toute l'organisation vers les nouveaux besoins ou usages des assurés ou usagers ou prospects induits par les technologies numériques.**

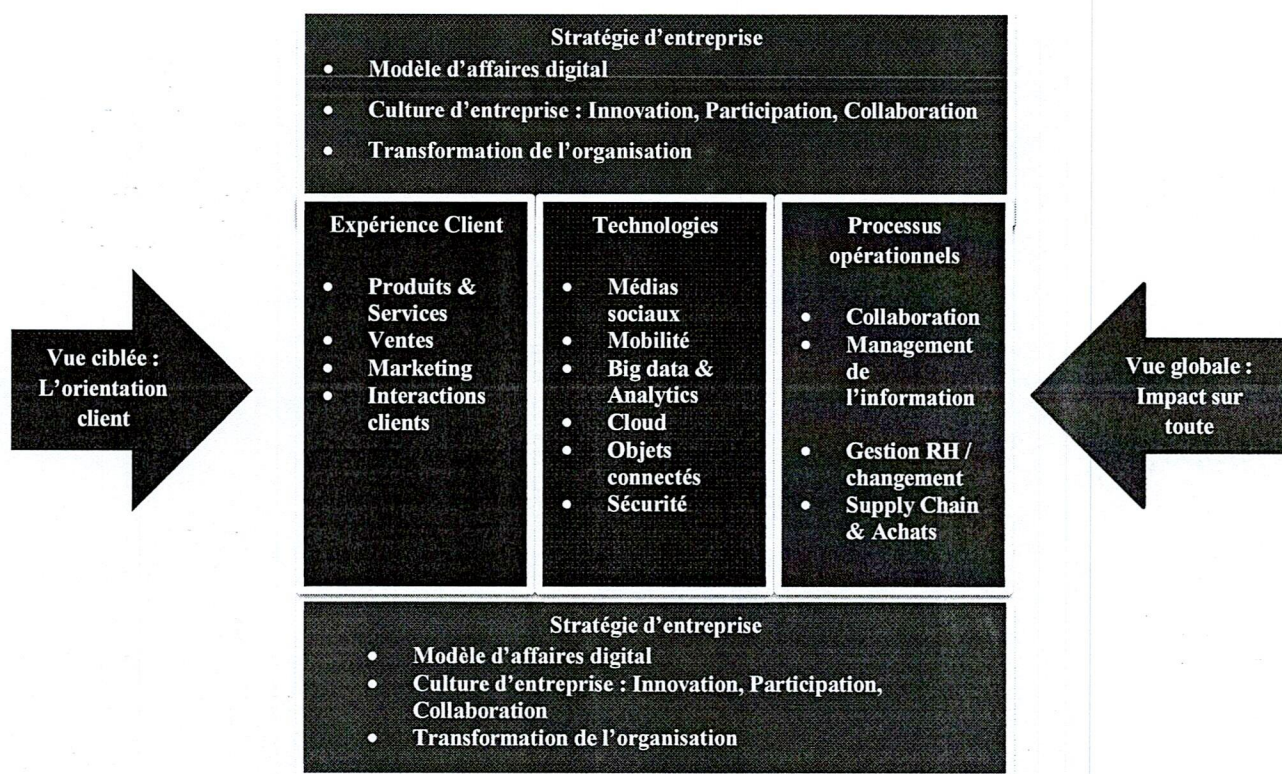
⁶Business to Business : Relation entre entreprises, un gros client

⁷Business to Customer : L'ensemble des architectures techniques et logiciels informatiques permettant de mettre en relation des entreprises (publiques)

⁸Business to Business to Customer : un produit ou service est d'abord vendu à des entreprises avant d'être revendu par ces dernières à des clients particuliers.

⁹Allianz Worldwide Partners France est une société d'assistance leader en France immatriculée sous le nom AWP France SAS

Figure 2: Vision de la transformation digitale



Source :

2. Objectif

2.1. Objectifs à court terme

Accompagner la transformation numérique de son entreprise nécessite de mener des chantiers urgents, sans perdre de vue des objectifs de moyen terme. Ces derniers peuvent être déclinés en sept points.

a. Anticiper les nouveaux business models

La transformation numérique se nourrit d'évolutions, voire de disruptions technologiques qui représentent une réelle menace ou, au contraire, des opportunités inespérées pour l'entreprise qui peut moderniser et diversifier son activité en développant de nouveaux produits et services. Un système d'information inadapté peut être un frein, voire un handicap. Il faut le faire évoluer pour être en mesure de soutenir les nouveaux services développés par l'entreprise. Par exemple, si un modèle d'abonnement est choisi pour

compléter des options d'achat, l'ERP¹⁰ devra être capable de gérer les modalités de facturation qui en découlent.

b. Casser les silos pour améliorer l'efficacité et gagner en agilité

Vu le bouleversement engendré par le numérique, les entreprises ne vont plus pouvoir traiter leurs processus avec seulement les moyens du bord, comme elles l'ont fait jusqu'à présent. L'expérience client dans un monde digital impose de penser la chaîne de valeur cross-entreprise¹¹, en impliquant tous les services. Il est important de véritablement piloter les processus de bout en bout et pour cela il faut des outils appropriés.

Pour développer une culture agile, le maître mot est l'ouverture. Les entreprises doivent donc réviser le concept de frontière. Ces dernières devront être perméables en interne dans l'entreprise (suppression des silos), mais également à l'extérieur avec les partenaires, fournisseurs, etc. Bien entendu, pour qu'une telle évolution de conception soit faite, elle doit être supportée au plus haut niveau de l'entreprise. En ce qui concerne le partenariat avec les start-ups¹², les grandes entreprises ont encore du chemin à parcourir, principalement pour des contraintes juridiques trop lourdes, ou des problématiques de mise à l'échelle. Pourtant l'entreprise doit s'appuyer sur la start-up pour prendre son esprit entrepreneurial et lui apporter les outils pour accompagner le développement. Bien des entreprises ne perçoivent pas encore les bénéfices qu'elles peuvent tirer de ces solutions, en termes d'efficacité opérationnelle, d'agilité et de pilotage.

c. Adopter une approche d'IT as-a-service et l'outsourcing pour la stratégie d'infrastructures

Les enjeux de la transformation digitale, comme toute stratégie technologique disruptive et créatrice de valeur, imposent une remise en question profonde des infrastructures concrètes pour la supporter. Alors que les écosystèmes deviennent de véritables réseaux mondiaux de services, d'applications et d'informations, le système d'information étendu devient un objectif clé. Un nouveau paradigme s'impose : les DSI doivent adopter une approche d'IT as-a-service et faire cohabiter le meilleur des modèles pour gagner en efficacité (temps, budget) et répondre aux enjeux d'une IT fonctionnant à plusieurs vitesses.

¹⁰ Enterprise Resource Planning ou également appelé PGI (Progiciel de Gestion Intégré) est un système d'information qui permet de gérer et suivre au quotidien, l'ensemble des informations et des services opérationnels d'une entreprise.

¹¹ L'esprit de compétition

¹² Une startup (jeune pousse) est une nouvelle entreprise innovante, généralement à la recherche d'importantes levées de fonds d'investissement, avec très fort potentiel éventuel de croissance économique, et de spéculation financière sur sa valeur future (création d'entreprise)

L'objectif est de répondre mieux à la demande des métiers en délivrant aux utilisateurs les applications et les services dont ils ont besoin de la manière la plus rapide et la moins coûteuse possible. Cela inclut à la fois les services produits en interne par l'IT mais aussi les services non gérés de manière centralisée, ou fournis par un prestataire de service tiers. Dans une réflexion d'IT as a Service, la DSI se positionne comme un relais des métiers et agit en tant que courtier pour tous les services internes et externes.

d. Découvrir le potentiel des API¹³ et Cloud¹⁴

En facilitant l'intégration et le partage des données de tous types dans et hors des entreprises et administrations, les API et le cloud sont la cheville ouvrière de cette transformation digitale, et donc de la valorisation de ce capital informationnel. Les entreprises doivent s'intéresser au sujet car, sans ces API et le cloud, il n'y a tout simplement pas de transformation digitale !

Ces API de nouvelle génération sont au cœur de sujets aussi nombreux et divers que l'intégration avec les partenaires, le multicanal, l'utilisation du capital informationnel de l'entreprise, les communautés collaboratives (espace virtuel permettant de rassembler des acteurs autour d'un centre d'intérêt : e-communauté, gestion de projet, communauté métier, etc.), la monétisation des actifs informatiques ou l'innovation ouverte.

e. Acquérir les clefs de lecture concernant l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle¹⁵ est à la transformation digitale ce que le Big Data¹⁶ était à l'informatique il y a 5 ans : un levier incontournable. Quels que soient le domaine d'activité et le niveau actuel de maturité numérique des entreprises, elles seront impactées, plus ou moins directement, par une forme ou une autre d'intelligence artificielle. Les intelligences artificielles (IA) sont mises en avant via des premiers retours d'expérience très innovants qui interpellent notre perception du monde. Elles s'invitent déjà dans le système d'information des entreprises.

¹³ Un API (interface de programmation applicative) est un connecteur informatique de logiciel permettant l'utilisation d'une partie de ses services et fonctionnalités par un logiciel tiers.

¹⁴ Un cloud est un stockage en ligne via des services tels que Google Drive, Dropbox, etc.

¹⁵ Intelligence artificielle ensemble des théories et des techniques développant des programmes informatiques complexes capables de simuler certains traits de l'intelligence humaine (raisonnement, apprentissage...).

¹⁶ Les big data ou mégadonnées désignent l'ensemble des données numériques produites par l'utilisation des nouvelles technologies à des fins personnelles ou professionnelles.

f. Donner une place centrale aux processus de gestion des talents, de l'innovation et des connaissances

Dans un environnement en pleine transformation, gagner en efficacité et en agilité impose d'optimiser les processus opérationnels mais également de s'appuyer sur l'intelligence collective, les talents, l'innovation ou encore la fluidité des informations.

C'est particulièrement vrai pour la DSI qui est au carrefour de nombreux chantiers. Elle doit acquérir de nouvelles compétences et faire évoluer ses méthodes de travail. Les processus de gestion des talents, de formation, de recrutement, les outils de gestion des connaissances, les solutions de RSE¹⁷, prennent ainsi une place centrale pour réussir la transformation numérique de l'entreprise.

g. Dessiner son futur système d'information

Enfin, en imaginant que l'on doit construire un système d'information en toute liberté. Il faudrait donc construire un SI idéal, à même de soutenir l'activité de son organisation mais aussi, et surtout capable, d'évoluer pour accompagner l'évolution de son activité.

A l'exception des start-up, personne ne part d'une page blanche, car nous héritons d'un SI dans la plupart des cas déjà vétuste et d'une culture organisationnelle souvent en porte à faux avec l'évolution du numérique. Cela pourrait rester un doux rêve, pourtant, avoir en tête ce schéma idéal est essentiel pour faire évoluer son système d'information et l'adapter aux usages présents et à venir du digital. « La sagesse suprême est d'avoir des rêves assez grands pour ne pas les perdre du regard tandis qu'on les poursuit. »¹⁸

2.2.Objectifs à long terme

L'enjeu pour les entreprises pour le processus de transformation digitale initié aujourd'hui est de faire cohabiter le court et le long terme. Le court terme, c'est la digitalisation des activités commerciales, marketing, finance, RH...

Le long terme, c'est la construction des business models qui vont assurer la pérennité de l'entreprise demain. Le risque provient du fait que les entreprises soient concentrées sur le retour sur investissement à court terme au lieu d'élaborer cette vision.

¹⁷ RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises dans le but de respecter les principes du développement durable (social, environnemental et économique)

¹⁸ W. Faulkner

La solution est de s'inspirer des ubérisateurs¹⁹, ces fameux disrupteurs de business model qui observent un marché qui n'a pas évolué et cherchent à voir quels sont les irritants.

Chez Boléro, on va écouter le web. Écouter le web revient à observer 11% d'internautes qui s'expriment :

- ✓ **1% de leader d'opinion. Les « early adopters » qui ont une vision sur votre marché.**
- ✓ **10% qui s'expriment, car ils sont soit très contents, soit très mécontents.**

En écoutant ces 11%, on a une lecture en braille de son marché pour élaborer les propositions de valeur qui vont permettre de réinventer son entreprise.

Nous vous proposons également un business model réalisé par Onopia²⁰ (**Annexe 1**). Le long terme, c'est aussi l'économie de partage, la dématérialisation et la désintermédiation.

En effet, la révolution industrielle s'est caractérisée par l'usage intensif de ressources financières (pour financer les chaînes de production, entrepôts de stockage, infrastructures), ressources naturelles et humaines.

La révolution digitale est d'une tout autre nature. Les techniques de numérisation permettent de reproduire une information de façon quasi parfaite pour un coût marginal très faible. Les coûts de communication et de transmission ont été réduits dans des proportions considérables. Internet et le mobile permettent d'atteindre les individus partout où qu'ils soient. Cela a précipité le changement de stratégie qui repose désormais systématiquement sur une expérience client revue et optimisée, mais également sur l'élimination ou la réduction de tout ce qui s'avère superflu.

L'élimination de la dimension physique d'un produit ou d'un point de vente, partager ou réutiliser les ressources et supprimer les intermédiaires participent à l'optimisation de l'utilisation des capitaux et de la valeur ajoutée ce qui constitue une garantie pérenne pour l'entreprise.

En assurance vie, cette élimination de la dimension physique ne concerne pas la relation humaine car la machine si elle est performante, n'a aucun ressentiment, contrairement à une personne qui pourra mieux rassurer le client par exemple lors d'un sinistre.

¹⁹ Le terme uberisation (ou ubérisation) désigne un nouveau modèle de commerce qui tire parti des nouvelles technologies numériques et qui s'inscrit dans le cadre de l'économie collaborative, en mettant en relation directe et quasi-instantanée des clients et des prestataires fournisseurs de ressources, avec un coût de revient réduit et des prix très bas.

²⁰ <https://onopia.com/service-innovation-de-business-model/>

SECTION 2 : LES DIFFERENTES ETAPES DE LA TRANSFORMATION

La transformation digitale est encore trop présentée comme un concept complexe et technique nécessitant des expertises pointues. Au contraire, c'est surtout l'affaire de tous au sein de l'entreprise et elle nécessite avant tout, pragmatisme et bon sens. Ce n'est pas le domaine de quelques « sachants » détenteurs d'un savoir ou d'une formule magique permettant de transformer l'entreprise. C'est au contraire une discipline transverse, qui au sein de l'entreprise, quelle que soit sa taille, doit associer tous les territoires, toutes les générations et toutes les directions.

Ainsi, les outils et techniques digitaux ne doivent pas être vus comme un objectif. En aucun cas la mise en place d'une BDD²¹, d'outils collaboratifs ou de gestion de projet en mode agile ne sont une fin en soi. Ce ne sont que des moyens à mettre en place (ou pas) pour aider à atteindre un objectif qui doit avant tout, être fédérateur compréhensible et acceptable par tous.

Nous nous évertuerons donc à proposer une démarche cohérente pour la mise en œuvre de la transformation digitale d'une entreprise.

1. Une Direction convaincue

Aucune manœuvre d'ampleur au sein de grandes entreprises, telle que la prise en compte renforcée, dans la stratégie globale, des enjeux digitaux, ne peut se faire sans l'adhésion préalable de la direction. Cette adhésion nécessite nécessairement en amont, de définir une vision claire (la digitalisation doit être induite par le comportement client et non parce que les concurrents le font), une sensibilisation forte au Digital du Top Management. Le Conseil d'administration, la Direction Générale doivent être au premier rang et être enthousiastes par rapport aux questions du digital, cela fait partie des choses que l'on doit voir désormais. Il est à notre sens important de savoir sortir de sa zone de confort, de manière à développer une curiosité et d'être à même de comprendre les nouvelles attentes des clients. Cela commence par le fait d'aller à la rencontre des start-up avant-gardistes, d'assister à des conférences sur l'innovation. Voir des grands patrons utiliser et valoriser la voix de l'entreprise au travers de leur présence personnelle sur le Digital (par exemple : Laurent Vimont de Century sur Twitter ou bien encore plus récemment Etienne Couturier de MAAF

²¹ Méthode agile qui encourage la collaboration entre les développeurs, les responsables qualités, les intervenants non-techniques et les entreprises participant à un projet de logiciel.

sur son blog) est un autre témoin de l'adhésion de certaines entreprises. L'adhésion d'une direction à un enjeu, tel que le digital, bien souvent, doit se montrer dans les faits.

2. Déterminer la maturité digitale de l'entreprise

Il est devenu de plus en plus complexe au sein d'une même entreprise d'avoir une vision claire et objective sur ce que le digital apporte concrètement aux différents métiers et quel est le stade de maturité des démarches actuellement menées. Les collaborateurs changent, les équipes bougent, les prestataires se multiplient : il n'est pas facile de s'y retrouver mais néanmoins indispensable pour pouvoir déterminer clairement les priorités, les forces, les faiblesses éventuelles, les opportunités et les menaces (la matrice SWOT).

Pour mesurer donc la maturité digitale, l'on pourrait soit s'adresser à un cabinet de conseil sur le digital ou soit confier la tâche à un collaborateur au sein de l'entreprise qui possède la culture du digital et des connaissances transversales des différentes fonctions clés de l'entreprise.

Généralement des questionnaires adaptés à chaque fonction clé avec un scoring (par exemple sous le tableur Excel) nous donnera la note de chaque fonction clé et in fine la note générale de l'entreprise.

3. Se digitaliser pas à pas

Après avoir déterminé la maturité digitale il faudra déterminer quels sont les besoins en matière de digitalisation de votre entreprise ?

La transformation digitale des entreprises ne se fera pas en une étape. Elles risqueront d'engager des frais très importants pour des résultats souvent non escomptés. La digitalisation se fait pas à pas, dans une démarche de Test and Learn²². Dans un monde digital qui change à toute allure, il s'agit d'être proactif. Essayer, s'adapter, évoluer en permanence, en ce sens la méthode agile SCRUM²³ est l'une des meilleures pour la gestion de projets. Quelques exemples concrets de mise en œuvre d'une démarche de transformation digitale associée à la stratégie de l'entreprise :

²² La méthode du "Test And Learn" consiste à mettre en place des projets sous-jacents au projet global, les chantiers, et de mesurer rapidement leurs efficacités afin d'évaluer la pertinence du projet

²³ La méthode agile SCRUM est un cadre de travail holistique itératif qui se concentre sur les buts communs en livrant de manière productive et créative des produits de la plus grande valeur possible, ayant comme piliers : la transparence, l'inspection et l'adaptation.

- Traduire son site internet pour être le plus près possible du client (arriver à la tarification instantanée, possibilité de souscrire directement sans présence physique obligatoire,...)
- Se lancer sur les réseaux sociaux pour capter une nouvelle audience et améliorer son image de marque,
- Digitaliser ses process internes pour gagner en productivité, en agilité, avoir un meilleur contrôle de ses agents, etc.
- Mettre en place un système de file d'attente mobile ...

4. Revoir son business model

S'il est vrai qu'il est important de se pencher sur ce que font nos concurrents dans le domaine. Pour l'entreprise, il s'agit d'abord de comprendre les besoins du client car celui-ci doit être désormais au centre de la chaîne de valeur, ensuite d'identifier la valeur ajoutée du numérique, que ce soit pour améliorer les produits et services qu'elle propose, pour optimiser ses méthodes de production ou encore pour diversifier son réseau de distribution.

L'enjeu de la transformation numérique va nettement plus loin que le développement commercial ou la stratégie marketing, elle touche aujourd'hui l'activité professionnelle dans toutes ses composantes. L'expérience client doit toujours rester au cœur de nos préoccupations avec des services toujours plus personnalisés (ChatBot²⁴, IA, blockchain²⁵).

5. Accompagner la transformation digitale

La digitalisation de l'entreprise est avant tout technologique mais aussi une aventure humaine et elle ne peut en aucun cas être envisagée de façon isolée. Elle doit s'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise.

Rappelons que la transformation digitale est un processus de mutation interne, il faut donc s'appuyer sur les ressources internes de l'entreprise pour l'opérer. Une erreur à ne pas commettre serait de penser que le simple recrutement d'un CDO suffise pour que la transformation soit assurée. Bien entendu, l'arrivée de sang neuf, d'une expertise externe peut être utile mais ce n'est pas une personne aussi experte soit elle qui réussira à transformer seule

²⁴ Un chatbot est un robot logiciel pouvant dialoguer avec un individu ou consommateur par le biais d'un service de conversations automatisées effectuées en grande partie en langage naturel.

²⁵ La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'informations sans organe de contrôle

toute une entreprise. Au contraire, elle sera souvent perçue comme une menace et augmentera les craintes et les peurs et donc inévitablement les résistances.

Le monde « digital » se complexifie et s'accélère il faut donc du temps, de la conviction et de la pédagogie pour transformer une entreprise. Il s'agit d'un travail en profondeur avec toutes les composantes de l'entreprise.

Pour cela, il faut prévoir de:

- **Acculturer les collaborateurs en les sensibilisant sur les bénéfices et enjeux à la transformation digitale de l'entreprise**
- **Impliquer les collaborateurs dans la digitalisation de leur métier**
- **Rassurer les collaborateurs car la digitalisation des process leur permettra d'accorder la majeure partie de leur temps aux clients par des conseils et services après-vente.**
- **Former les collaborateurs aux outils du numérique et à l'introduction au digital.**
- **Etc.**

L'accompagnement au changement est une étape clé et l'entreprise doit permettre à ses salariés de monter en compétences et d'adopter les nouveaux outils de travail issus du numérique.

6. Les technologies

L'utilisation des nouvelles technologies conduit à la transformation numérique. Les nouveaux acteurs du digital ont prouvé leur capacité à faire collaborer les différentes équipes de manière à concevoir des expériences clients. Les technologies ont beaucoup évolué ces dernières années, ce qui permet de gagner en agilité. Autre spécificité technique attendue par les entreprises : l'interopérabilité des nouveaux outils digitaux avec leur système d'information, leurs solutions métiers mais également et de plus en plus, avec leur écosystème externe. La DSI doit gérer en capitalisant sur les nouvelles opportunités (API, les logiciels en SAAS²⁶ et surtout le Cloud).

²⁶ Le SAAS, ou Logiciel en tant que Service, est un modèle de distribution de logiciel à travers le Cloud. Les applications sont hébergées par le fournisseur de service

CHAPITRE 2 : ETAT DES LIEUX DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ASSURANCE VIE EN ZONE CIMA

Qui l'eût cru ? L'assurance, cette véritable institution sort de la léthargie et s'engage, au gré des avancées technologiques, dans la plus formidable étape de son évolution.

La révolution que traverse l'industrie automobile par exemple offre un éclairage intéressant sur le devenir possible de notre métier. Complètement figé jusqu'alors, le secteur automobile connaît une déferlante de nouveaux acteurs exclusivement technologiques, déterminés à bouleverser l'ordre établis. Les véhicules jusqu'alors simples carcasses métalliques sont dotés d'une foultitude de capteurs et de systèmes intelligents, régulant le conducteur au rôle de figurant. Le concept de véhicule individuel est dépassé. Il est remplacé par celui de mobilité. La voiture de demain est commandée en ligne par un smartphone.

L'assurance pourrait connaître les mêmes bouleversements. Il s'agira de déployer dans les différents environnements des capteurs, qui peuvent être également domestiques ou corporels. Ils permettront d'évaluer le risque et de le tarifier de façon permanente et automatique. C'est ici qu'entre en action la fameuse blockchain²⁷. Fini la paperasse, la blockchain offre désormais un cadre sécurisé et anonyme pour la transaction des contrats intelligents, directement alimentés par les capteurs.

Connecté à la blockchain, la serrure d'un appartement en location pourra dès l'introduction du code d'entrée déclencher son <<smart contrat²⁸>>. La police d'assurance est alors activée et tarifiée en tenant compte de la période de location et du profil numérique du client. En assurance de personne, avec les montres électroniques, les capteurs pourront déterminer l'activité physique, neuronale de l'assuré ce qui permettra à l'assureur d'avoir une tarification plus fine et des statistiques plus fiables.

En zone CIMA, si les chefs d'entreprises sont conscients de ces bouleversement nous en sommes à un stade embryonnaire de cette révolution.

Nous nous évertuerons dans cette partie à montrer l'état d'avancement de cette révolution dans les compagnies d'assurances Vie et de la réglementation en matière d'assurance électronique de la zone CIMA.

²⁷ La **blockchain** est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle (définition de Blockchain France). <https://blockchainfrance.net/decouvrir-la-blockchain/c-est-quoi-la-blockchain/>

²⁸ Les **contrats intelligents** (en anglais **Smart Contracts**) sont des protocoles informatiques qui facilitent, vérifient et exécutent la négociation ou l'exécution d'un contrat, ou qui rendent une clause contractuelle inutile (car rattachée au contrat intelligent). Les contrats intelligents ont généralement une interface utilisateur et émulent la logique des clauses contractuelles.

SECTION 1 : AU NIVEAU DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCES VIE

Le boom numérique en zone CIMA étant orienté en majorité vers la téléphonie mobile, les assureurs Vie de la zone développent plus le mobile Insurance, mais quelques cas d'assurance en ligne se comptabilisent.

1. Le Mobile Insurance (MI)

Les modèles de MI en vigueur dans la zone CIMA peuvent être répartis en deux principaux groupes: les modèles centrés sur l'assureur et les modèles centrés sur l'opérateur de mobile et/ou un prestataire.

a. Présentation

Tableau 1: Modèles de MI en zone CIMA

Modèle MI	Modèle de distribution	Processus de souscription	Mode de paiement des primes	Gestion des Prestations
<u>Modèles centrés sur l'assureur.</u> L'opérateur mobile ou un éventuel prestataire technique à un rôle peu actif dans la distribution et la gestion)	Produits vendus sur le site web de l'assureur, dans les agences de celui-ci, de l'opérateur mobile par les agents de l'assureur ou de l'opérateur mobile	-Le client remplit un bulletin d'adhésion et une police (numérique ou physique) lui est délivrée par la suite -Renseigne son numéro mobile money sur la page web, via l'application Android ou tape un code USSD sur son mobile pour payer sa 1ère prime via mobile money	Le client paye via mobile money ses primes périodiques : -soit volontairement -soit par prélèvement automatiquement sur le compte mobile money	-Gestion classique par l'assureur ou via une application Android -Consultation du contrat par l'assuré via un code USSD sur son mobile ou via une application Android gérée par l'assureur -paiement via mobile money par l'assureur ou via une plateforme
<u>Modèles centrés sur un opérateur mobile et/ou un prestataire technique</u> L'assureur a un rôle peu actif dans la distribution et la gestion	La distribution est assurée par l'opérateur mobile (qui offre le produit sous sa marque) ou par le prestataire technique	Le client souscrit à partir de son mobile en tapant un code USSD ou en appelant. La 1ère prime est payée par prélèvement sur les unités du client ou gratuitement par l'opérateur mobile s'il atteint ou non un niveau de consommation fixée.	Les primes du client sont prélevées sur ses unités ou par l'opérateur de mobile gratuitement si le client atteint un niveau de consommation ou non	Toute la gestion des prestations est faite par le prestataire technique disposant d'une plateforme informatique appropriée.

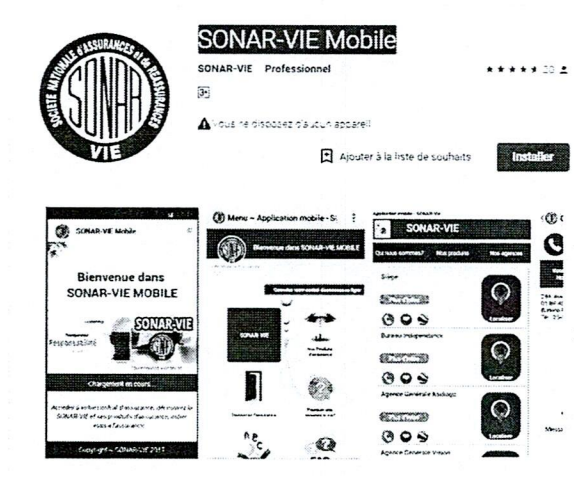
Source : Atelier de travail CIMA / FANAF sur le Mobile Insurance à Abidjan, du 16 au 17 juin 2016
contribution de la FANAF, présentée par SALIOU BAKAYOKO

**b. Quelques expériences de compagnies d'assurances Vie en zone CIMA
Burkina Faso :**

La SONAR Vie, leader du marché des assurances Vie au Burkina Faso avec 28% de part de marché ²⁹ a lancé son application Android le 10 juin 2017 nommé : **SONAR-VIE Mobile**.

Cette application téléchargeable sur Google Play Store, permet de découvrir les différents produits d'assurances vie commercialisés par la compagnie, d'accéder à son contrat et de se faire initier aux besoins d'assurance sur la vie.

Figure 3: SONAR-VIE Mobile



Source : Google Play Store

Côte d'Ivoire :

SUNU Assurances Vie, leader du marché en Côte d'Ivoire a lancé deux produits d'assurances vie en partenariat avec Orange CI:

- Le contrat d'assurance Vie Prévoyance O' de SUNU ASSURANCES via Orange Money garantit au bénéficiaire le paiement d'un capital de 500 000 F CFA en cas de décès du souscripteur
- L'Epargne Gagnant est une formule de cotisation sûre proposée par SUNU ASSURANCES et Orange Money qui vous donne la possibilité de gagner jusqu'à 4 000 000 F CFA chaque trimestre par un tirage au sort.

²⁹ <http://www.atlas-mag.net/article/le-marche-burkinabe-de-lassurance-2012-2016>

Figure 4: Prévoyance O' & Epargne Gagnant de SUNU Vie CI



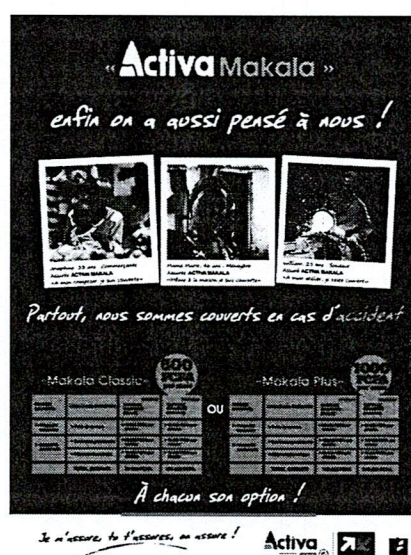
Source : <https://www.orange.ci>

Cameroun :

Au Cameroun, Activa et Orange ont noué un partenariat en vue de booster leurs activités respectives au sein d'un projet de coentreprise dénommé **Activa Makala**. Le groupe d'assurances et la société de télécommunications ont procédé au lancement de leur produit commun le 1er décembre 2015.

Activa Makala est un produit de micro assurance, commercialisé par téléphone portable, qui comme tel, est destiné aux populations qui sont généralement privées des couvertures d'assurance traditionnelles, faute de revenus conséquents. Il couvre spécifiquement les accidents de la vie privée et de la vie professionnelle qui peuvent selon leur gravité, contraindre les victimes assurées à être immobilisées pendant plusieurs jours, ou causer des séquelles physiques irréversibles, qui même après une longue période, ne s'améliorent pas.

Figure 5: Activa Makala



Source : Google

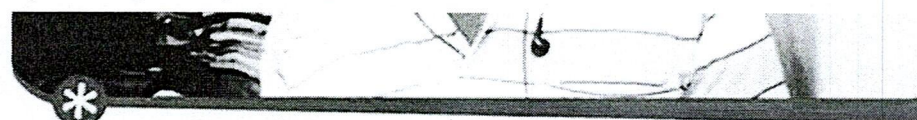
Sénégal :

Le 12 avril 2012, Bima, Tigo Sénégal et l'Union des Assurances du Sénégal - Vie (SUNU-Vie aujourd'hui) ont lancé le premier service d'assurance mobile au Sénégal, appelé Tigo Kiiray. Le produit d'assurance Kiiray Vie permet de bénéficier d'une assurance vie couvrant l'abonné et le proche de son choix (époux/épouse, fils/fille, frère/sœur, père/mère âgé entre 18 et 59 ans).

Les clients de Tigo qui s'inscrivent au service d'assurance-vie reçoivent une police d'assurance gratuite pour eux-mêmes et un membre de la famille à condition qu'ils dépensent un minimum de crédit de temps d'antenne avec Tigo tous les mois. Et s'ils utilisent plus Tigo, ils obtiennent plus de couverture d'assurance. C'est le troisième marché sur lequel Tigo et Bima collaborent pour fournir ce type d'assurance révolutionnaire, après que le Ghana ait été le pionnier du service en décembre 2010 et que la Tanzanie ait emboîté le pas en juillet 2011.

Comme sur les autres marchés, Tigo Kiiray est conçu pour être simple à enregistrer afin de donner aux personnes qui n'ont jamais eu d'assurance la chance de l'essayer et de comprendre sa valeur pour elles et leurs familles. Le processus de réclamation est rapide et efficace, les réclamations étant payées dans les 3 jours suivant la réception des documents appropriés. Dès le départ, le produit est conçu avec des restrictions et des exclusions limitées, garantissant que toutes les demandes d'indemnités sont versées aux familles qui en ont besoin.

Figure 6: Tigo Kiiray Assurance Vie



Tigo Kiiray
Assurance Vie

Il prend soin de sa famille

Après le décès de son père, Ibou Ngom (34 ans, vendeur à Sandaga) a bénéficié de l'Assurance Vie Tigo Kiiray. La somme de 300 000 F CFA

Source : Google

c. Les chiffres

Le marché du MI étant à l'état embryonnaire les chiffres réels de la zone CIMA sont très peu accessibles. Néanmoins nous pouvons constater à travers le tableau³⁰ ci-dessous que le MI est un véritable eldorado pour les assureurs Vie de la zone CIMA qui pourront s'adosser sur l'image, la proximité et le réseau des compagnies de téléphonie mobile afin de toucher les couches les plus inaccessibles et moins nanties de la population.

Tableau 2: Chiffres du Mobile Insurance de juin 2016

Nombre de clients	Chiffre d'affaires encaissées	Produits commercialisés
380 000	1 000 000 000 FCFA	Epargne & Décès +Hospitalisation

Source : Atelier de travail CIMA / FANAF sur le Mobile Insurance à Abidjan, du 16 au 17 juin 2016

2. L'e-Insurance

Le sens général de l'e-Insurance est l'utilisation de l'internet et des technologies de l'information pour produire et distribuer les services d'assurance. Spécifiquement, elle fournit une couverture d'assurance dans laquelle toutes les demandes, propositions, contrats et la simulation seront effectuées en ligne.

Le contrat d'assurance ayant un caractère onéreux, le processus de paiement de la demande d'assurance est effectué en ligne, et la prime réglée grâce à la cryptomonnaie.

Pour sa part, l'Afrique de l'ouest se prépare à lancer le e-CFA, la version numérique du franc CFA et qui est elle aussi basée sur la technologie Blockchain. Émise par la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), il s'agira d'un billet en format numérique qui fonctionnera exactement comme le billet de banque normal. Ainsi, il ne s'agit donc qu'une question de temps pour que cette monnaie devienne un moyen de paiement privilégié de nos populations quand on sait leur perméabilité au numérique.

Le Sénégal ³¹ sera le premier pays en Afrique de l'ouest à expérimenter l'e-CFA. Servant ainsi de point zéro, si l'expérience est concluante, la monnaie sera étendue dans toute l'Afrique de l'ouest. Serigne Diakhoumpa, Directeur Financier du Fonds souverain des investissements stratégiques du Sénégal estime qu'il s'agit d'une très bonne chose. Pour lui, la technologie sur laquelle se base cette "e-monnaie" est une révolution qui va aider à mieux maîtriser les transactions financières pour lutter contre la corruption.

³⁰ Atelier de travail CIMA / FANAF sur le Mobile Insurance à Abidjan, du 16 au 17 juin 2016 contribution de la FANAF, présentée par SALIOU BAKAYOKO

³¹ <https://afrique.latribune.fr/economie/strategies/2017-01-12/l-afrique-de-l-ouest-se-prepare-a-lancer-le-e-cfa.html>

Pour l'instant, aucune compagnie d'assurances vie de la zone n'a expérimenté le concept de l'e-Insurance dans sa quintessence, mais certaines ont commencé à vendre les assurances en ligne. Nous pouvons citer le cas de la Côte d'Ivoire et du Cameroun:

Côte d'Ivoire :

NSIA Assurance Vie donne le pouvoir aux clients en lançant « **NSIA Vie Net** » et « **NSIA Chap Chap** » qui sont deux produits qui viennent donner le pouvoir aux clients de la compagnie en leur permettant d'avoir accès à leurs informations et de les gérer 24h/24 et 7j/7.

➤ **NSIA Vie Net** est une plateforme web en ligne qui permettra aux clients de la compagnie de réaliser la majorité des opérations qui nécessitaient avant que les clients se déplacent physiquement sur place. Désormais, avec NSIA Vie Net le client pourra modifier les informations de son profil et voir l'état de ses cotisations en ligne. Il pourra également faire des règlements via Mobile Money (Orange, MTN, Moov) ainsi que des demandes de prêts.

➤ **NSIA Chap Chap** n'est rien d'autre qu'une borne interactive à l'image d'un gadget numérique qui sera installée dans les agences NSIA Assurance à disposition des clients. Ainsi les clients n'auront plus à se déplacer et venir à leurs agences pour un long temps d'attente pour des prestations.

Figure 7: NSIA Chap Chap & NSIA Vie Net



Source : Blog de Serge FARELL

Cameroun:

ACAM Vie annonce la digitalisation de ses processus métiers. L'objectif majeur étant la simplification et la transparence dans les services offerts au Client³². Les premiers résultats de ce positionnement sont visibles, avec la mise à disposition de la plateforme digitale

³² <https://www.financialafrik.com/2018/04/02/cameroun-le-tout-digital-pour-acam-vie/>

d'ACAM Vie. Dans sa version actuelle, elle permet notamment aux souscripteurs (particuliers) de consulter : les informations liées aux conditions particulières des contrats souscrits, le montant des primes encaissées des contrats souscrits, le montant des valeurs de rachat des contrats souscrits, le montant des primes impayées des contrats souscrits.

Tous les détenteurs de contrats ACAM Vie (particuliers) sont ainsi invités à se connecter à la plateforme (www.acamvie.com), pour vivre une nouvelle expérience de l'assurance vie à travers l'Espace client dédié, sans aucun coût supplémentaire

Figure 8: Site web de ACAM Vie



Source : Site web d'ACAM Vie

SECTION 2 : AU NIVEAU DE LA REGLEMENTATION

La CIMA ayant pour rôle premier de protéger les assurés et bénéficiaires de contrats d'assurances dans les 14 Etats³³ de la zone, elle renferme en son sein le Conseil des Ministres qui est l'organe directeur de la CIMA. Il assure la réalisation des objectifs du Traité. A cette fin :

- ✓ Il adopte la législation unique des assurances
- ✓ Il définit la politique de la Conférence en matière de formation dans le secteur des assurances
- ✓ Il veille à l'application de la législation unique par les Etats membres et à l'exécution par eux des obligations découlant du Traité

³³ Bénin, Burkina-Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Sénégal, Tchad et Togo. Les Comores n'ont pas encore ratifié le Traité. La Guinée Bissau a adhéré à la CIMA le 15 avril 2002 et a ratifié le traité en 2007

- ✓ Il constitue l'unique instance de recours contre les sanctions disciplinaires prononcées par la Commission de contrôle
- ✓ Etc...

Et vu la place qu'occupe le numérique dans le quotidien des assurés et prospects, et face au défi de la digitalisation des compagnies d'assurances en zone CIMA, la CIMA a entrepris plusieurs projets de règlement en synergie avec les différents intervenants de la chaîne que sont :

- les représentants des banques centrales
- les représentants des autorités de régulation de télécommunication
- les représentants de la FANAF et des opérateurs de téléphonie mobile.

Nous nous évertuerons à présenter dans cette partie l'existant en matière de régulation sur la monnaie, la téléphonie mobile et par la suite présenter le projet de règlement sur l'assurance électronique.

1. Autorités de régulation et législations dans les différents pays de la zone CIMA

a. Nécessité d'une collaboration étroite entre les différentes autorités régulation

Il y a une nécessité d'une collaboration étroite entre les différentes autorités régulation et de supervision concernées pour mettre en place un cadre réglementaire commun pour nos Etats membres :

Figure 9: Collaboration étroite entre les différentes autorités régulation CIMA, BEAC, BCEAO et OHADA



Source : Projet CIMA de règlement sur l'assurance électronique

b. Dispositions communautaires prises par la CEMAC et l'UMOA en matière d'harmonisation des tarifs

- Directive N° 05/2006/CM/UEMOA relative à l'harmonisation de la tarification des services de télécommunications;
- Directive n° 10/08-UEAC-133-CM-18 du 19 décembre 2008 harmonisant les modalités d'établissement et de contrôle des tarifs de services de communications électroniques au sein de la CEMAC.

c. Dispositions communautaires prises pour régir les activités de monnaies électroniques

- Instruction N°008-05-2015 régissant les conditions et modalités d'exercice des activités des émetteurs de monnaie électronique dans les Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA);
- Règlement n°01/11/CEMAC/UMAC/CM relatif à l'exercice de l'activité d'émission de monnaie électronique.

d. Autant de régulateurs différents du secteur des télécommunications que de pays membres:

- Bénin: loi N° 2014-14 relative aux communications électroniques et à la poste et décret N° 2014-599 portant attributions, organisation et fonctionnement de L'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et de la Poste;
- Niger: ordonnance N°99-045 portant réglementation des télécommunications et loi N°2012-70 portant création, organisation de l'Autorité de régulation des Télécommunications et de la Poste;
- Togo: décret N°2014-088/PR portant sur les régimes juridiques applicables aux activités de communications électroniques et décret N°98-034 portant organisation et fonctionnement de l'Autorité de régulation des secteurs des Postes et Télécommunications
- Tchad: loi N°013/PR/2014 du 14 mars 2014 portant régulation des communications électroniques et des activités postales et loi N°012/PR/2014 du 14 mars portant création de l'Agence de Développement des Technologies de l'Information et la Communication.

e. Analyse des différentes options réglementaires

Tableau 3: Différentes options réglementaires de la CIMA

Option	Avantages	Inconvénients	Préférences
Nouveau livre du code des assurances (Livre IX)	Partie intégrante du code des assurances avec plus de lisibilité	Manque de flexibilité en cas de changements importants	2
Règlement particulier en annexe du code des assurances	Plus de flexibilité en cas de changements importants	Annexe du code avec moins de lisibilité	1
Circulaire de la CRCA	Rapidité de prise et éventuellement de modification de la circulaire	Limitée et restrictive. Problème de lisibilité. Modalité d'application d'une disposition existante du code.	3

Source : Projet CIMA de règlement sur l'assurance électronique

2. Présentation du projet de règlement sur l'assurance électronique

2.1. Présentation

Le projet de texte sur l'assurance électronique a pour objectif principal de mettre en place un cadre réglementaire approprié permettant d'encadrer et de promouvoir un développement sain des pratiques assurantielles nouvelles utilisant de nouveaux canaux comme la téléphonie mobile et internet.

Le Secrétariat Général de la CIMA s'est appuyé sur les résultats de l'atelier de travail sur le mobile Insurance et sur de nombreux textes réglementaires pour la rédaction du projet de texte et notamment:

- L'instruction N°008-05-2015 régissant les conditions et modalités d'exercice des activités des émetteurs de monnaie électronique dans les Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) et le règlement n°01/11/CEMAC/UMAC/CM relatif à l'exercice de l'activité d'émission de monnaie électronique ;
- les lois relatives à la protection des données à caractère personnel de plusieurs pays membres de la CIMA ;
- les lois relatives aux transactions électroniques de plusieurs pays membres de la CIMA.

Le projet de texte contient 33 articles et est résumé dans un tableau avec ses principales innovations.

2.2. Analyse du projet

Nous allons essayer d'analyser quelques articles dudit projet qui nous semblent les plus pertinents.

Article 5 : Interdiction d'émission de contrats d'assurances électroniques à crédit et moyens de paiements de la prime

Cet article est le bienvenu dans la mesure où l'on ne voudrait pas voir le paiement des sinistres biaisé par les assurances souscrites à crédit d'autant plus que ces assurances sont de masse. En principe assureurs et assurés ne devraient pas y trouver d'inconvénients surtout que les primes sont basses.

Article 7 : Exigences ou spécifications techniques

Cette loi dispose que les assureurs devront avoir un cahier de charge minimum des solutions logicielles à mettre en œuvre pour pratiquer de l'assurance électronique. Ce qui à notre sens renforce la position du législateur CIMA à protéger d'une part les assurés et bénéficiaires de contrats d'assurances et d'autre part les entreprises elles-mêmes dans la mesure où ces cahiers de charge permettront de minimiser les bugs et différentes erreurs qui peuvent survenir lors de l'utilisation de ces nouveaux process digitalisés.

Article 8 : Obligation d'obtention préalable d'un agrément

Et

Article 9: Exigences relatives au capital social minimal ou au fonds d'établissement

Nous pensons que ces deux lois ne sont pertinentes que pour le cas des nouveaux entrants qui veulent commercialiser uniquement les assurances électroniques. Par contre, pour les sociétés déjà existantes cette mesure est de nature à les étouffer.

En effet, en augmentant les contraintes liées à la commercialisation de produits d'assurances électroniques par les acteurs déjà présents par l'obtention d'un autre agrément, le législateur ne concourt guère au développement de ce business model. Nous pensons donc que la meilleure méthode est celle du Test and Learn, en ce sens qu'assureurs et législateur dans une certaine mesure expérimentent ces nouvelles manières de vendre l'assurance et de contrôler.

Pour ce qui est du relèvement de capital cette question reste problématique d'autant plus que plusieurs entreprises n'arrivent déjà pas à suivre le calendrier arrêté par la CIMA (seulement 23%³⁴ des assureurs ayant communiqué leurs informations à la CIMA sont au niveau du capital minimum requis pour l'échéance de 2019).

Article 15 : Responsabilités des entreprises d'assurances émettrices à l'égard des intermédiaires

En son article 15 du projet, le législateur réaffirme son désir de protéger les assurés et bénéficiaires de contrats d'assurances.

En effet, si l'assuré n'a pas directement contracter avec l'assureur, il est cependant partie au contrat et eu égard à la convention d'intermédiation conclut entre lui et son intermédiaire d'assurances, il répond de tout ou partie des dommages causés par lui dans le cadre de l'intermédiation.

Cela engage in fine la responsabilité de l'assureur quitte à celui-ci de se retourner contre son intermédiaire en cas de faute commise par celui-ci.

Article 20 : Identification des clients

Cet article du projet dispose que, les assureurs devront collecter le maximum d'information qui vont concourir à l'identification complète des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance. Cela est d'autant plus important que le 05 octobre 2018, le conseil des ministres a adopté le règlement N°007/CIMA/PCMA/PCE/2018 sur les informations que doivent comporter un contrat d'assurance.

Ainsi, cette décision concourra non seulement à lutter contre le phénomène des contrats en déshérence, mais également à permettre le développement des assureurs qui pourront avec ses données constituées faire du marketing one to one.

Article 22 : Souscription d'un contrat d'assurance électronique

Cet article comporte plusieurs incohérences :

- Dans un premier temps il est fait mention de la subordination des contrats électroniques à la « signature par l'entreprise d'assurance et l'assuré d'un contrat conforme aux disposition de l'article 8 du code des assurances ». Nous pensons que la

³⁴ Note sur l'augmentation du capital social des sociétés d'assurances : synthèse des informations transmises par les entreprises d'assurances relatives a la mise en œuvre du Règlement N° 007/CIMA/PCMA/CE/2016, du 31 août 2018

signature demandée devrait être une signature numérique qui est un mécanisme permettant de garantir l'intégrité d'un document électronique et d'en authentifier l'auteur, par analogie avec la signature manuscrite d'un document papier et non une signature physique.

- Par ailleurs l'énumération faite des mentions additionnelles semble pour certaines sans objet (délai d'opposition en cas de vol) et pour les autres, concourt à l'élargissement des contraintes des deux parties au contrat alors même que l'une des raisons du numérique est la simplicité dans la conception des produits.

Article 23 : Garanties spécifiques accordées aux assurés et bénéficiaires de contrats

Cet article nous semble crucial pour le volet transparence que devra revêtir les contrats électroniques.

En effet la panoplie de dispositif à mettre en œuvre pour permettre à l'assuré et ses bénéficiaires de pouvoir consulter les informations sur leur contrats, de pouvoir modifier certaines informations, à tout moment et par tous les moyens est de nature à renforcer la crédibilité des assureurs face à leurs assurés.

En plus, cette mesure permettra à l'assureur de réduire considérablement ses frais de gestion, car les assurés deviendront eux-mêmes leur propre gestionnaire de contrat pour certaines opérations basiques.

Par ailleurs, l'autre point qui est de mettre à la disposition de la clientèle, de façon accessible les conditions tarifaires applicables à leurs opérations est très positif dans la mesure où nous assistons à un **dumping** des primes d'assurances par les compagnies juste pour avoir des contrats en portefeuille au mépris des contraintes techniques et réglementaires édictées par les métier des assurances.

Article 24 : Plafonnement des avoirs et des garanties relatifs aux contrats d'assurances électroniques

Le plafonnement des avoirs et des garanties dans l'absolu est sans raison probante. En effet, dans les assurances classiques aucune loi ne limite ni les avoirs, ni les garanties.

Il est donc incompréhensible de mettre une limite ici. Ce qui ferait perdre des parts de marché aux assureurs quand nous savons que la majorité de leurs contrats en portefeuille sont soit des contrats entreprises ou de gros clients en individuel.

Par contre, l'on pourrait requérir la présence physique du souscripteur lorsque le montant des capitaux souscris en vie par exemple excède un certain plafond, cela dans l'optique de lutter contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

Article 26 : Placement de la contrepartie des contrats d'assurances électroniques

La réaffirmation du caractère liquide est important pour l'assurance électronique eu égard au fait qu'il s'agit généralement d'assurance de masse. En assurance Vie, l'idée d'élever le seuil et les exigences des placements est compréhensible mais une étude correcte doit être menée pour mesurer le taux de rachat probable en raison de la faible couche sociale des assurés dans les contrats de microassurance.

Article 32 : Dispositions transitoires

Cet article devient sans objet vu que nous avons préalablement rebondi sur les articles 8 et 9 du projet de loi, pour dire que ces articles devraient en principe concerner les nouvelles compagnies d'assurances désireuses de commercialiser exclusivement des contrats d'assurances électroniques.

Et donc une suppression purement et simplement de cet article s'impose, ou un réaménagement dans le cas où les sociétés déjà existantes seraient concernées in fine dans la loi définitive.

3. Impact sur le Code

Au-delà du règlement spécifique proposé pour l'assurance électronique, plusieurs dispositions du code des assurances doivent être mises à jour pour couvrir et permettre ces nouveaux modes de distribution de produits d'assurance.

4. Réaction des assureurs

Le projet de loi sur l'assurance électronique a soulevé beaucoup de remarques de la part des assureurs à travers la FANAF. Plusieurs articles amendés ont soit été modifiés ou purement et simplement supprimés dudit projet et relatés ci-dessous :

- Le principe d'un agrément de la CRCA pour l'assurance électronique a été abandonné. En lieu et place, chaque entreprise devrait avoir une autorisation de la DNA après avis du Secrétaire Général de la CIMA (et non de la CRCA). La FANAF est réservée sur l'utilité d'avoir recours systématiquement au Secrétaire Général de la CIMA pour cette autorisation. Pour la FANAF, les DNA³⁵ qui estiment avoir l'expertise pour examiner un

³⁵ Direction National des Assurances

dossier de demande d'autorisation pourront se passer de l'avis du SG de la CIMA. Ce point est resté en suspens sans un véritable accord.

- Le délai d'instruction des dossiers de demande d'autorisation a été ramené à deux mois. A l'expiration de ce délai, l'autorisation est réputée acquise.
- La suppression d'un agrément spécifique par la CRCA a donné lieu à plusieurs corrections de fonds et de forme dans le projet de règlement.
- Contrairement au projet de règlement initial, le seul élément qui caractérise l'assurance électronique est la souscription par voie électronique. La simple gestion par voie électronique ne fait pas du contrat une assurance électronique car existante depuis plusieurs années.
- Les TSP³⁶ ne font pas l'objet d'un agrément spécifique mais les conventions conclues avec les assureurs sont contrôlées par la CIMA et les DNA dans le cadre de l'autorisation du modèle. Il en est de même des conventions avec les MNO³⁷.
- Le principe d'un reporting trimestriel spécifique à l'assurance électronique a été retenu. Ce reporting est destiné aux DNA et à la CIMA.
- La notion de plafonnement des avoirs initialement prévue à l'article 24 a été abandonnée.
- Les articles se rapportant à la gouvernance, au blanchiment des capitaux, et à la modification du capital social ont été supprimés.
- Le concept de signature électronique a été remplacé par « approbation de l'assuré » pour prendre en compte les cas où il est demandé à l'assuré de valider par un click son acceptation du contrat proposé.
- La CIMA devrait rédiger un nouveau projet de règlement tenant compte de ces observations. Toutefois, la question de la matérialisation du contrat avec ses conditions générales et particulières n'a pas été définitivement tranchée.

5. Conclusion partielle

Le projet de texte et les modifications du code des assurances proposées pour encadrer l'assurance électronique constituent une solide base de travail pour permettre de recueillir les avis et recommandations du Comité des Experts et du Conseil des Ministres. Néanmoins, plusieurs articles devraient être mieux adaptés à la situation de notre marché d'assurance et nous proposons à la CIMA d'être dans une démarche du Test and Learn afin de tirer meilleures parties des expériences que certaines compagnies auront acquises dans la mise en place de ce nouveau business model.

³⁶ TSP : Technicals Service Providers

³⁷ MNO (Opérateur de réseau mobile)

CHAPITRE 3 : LES ENJEUX CENTRAUX DANS L'ASSURANCE VIE EN ZONE CIMA

Le marché des assurances Vie de la zone CIMA, même s'il connaît une évolution positive (+14% de 2015 à 2016)³⁸, rencontre certaines difficultés. Dans ce chapitre, nous allons faire ressortir ces différents problèmes et essaieront de montrer comment la transformation digitale des compagnies d'assurances vie peut aider à enrayer lesdits problèmes.

SECTION1 : QUELQUES DEFIS A RELEVER

1. La recapitalisation des sociétés d'assurances

Le Conseil des ministres des assurances a pris lors de sa réunion du 08 avril 2016 le Règlement n°007/CIMA/PCMA/CE/2016 modifiant et complétant les articles 329-3 et 330-2 du code des assurances relatifs au capital social minimum des sociétés anonymes d'assurances et du fond d'établissement des sociétés d'assurances mutuelles.

Ainsi, le capital social minimum des sociétés anonymes d'assurances Vie passe d'un (01) milliard à cinq (05) milliards de CFA. Pour celles en activité qui ont un capital social inférieur à ce minimum, elles disposent d'un délai de trois (3) ans pour porter leur capital social minimum à 3 milliards de Francs CFA et de cinq (5) ans pour le porter à 5 milliards de Francs CFA à compter du 1er juin 2016. En outre, leurs fonds propres ne doivent pas être inférieurs à 80% du montant minimum du capital social.

Cette décision va entraîner, si l'échéance prévue pour la mise en œuvre dudit règlement est respectée soit la disparition de certaines sociétés d'assurances ou la fusion-acquisition de certaines d'entre elles. Et, le réel problème auquel seraient confrontés les différents acteurs sera le basculement des contrats en portefeuille d'un assureur à un autre tout en préservant la stabilité (rentabilité, provisions mathématiques, etc.) de ces contrats.

2. Les contrats en déshérence

Le Conseil des ministres des assurances a pris lors des réunions du 12 avril 2018 et du 05 octobre 2018 les Règlements n°003/CIMA/PCMA/PCE/2018 et n°007/CIMA/PCMA/PCE/2018 (Annexe 1) modifiant et complétant les articles 8, 12, 16 et 28 du code des assurances relatifs aux mentions du contrat d'assurance, obligations de l'assuré, obligations de l'assureur ainsi à la prescription biennale ou décennale.

³⁸ Spécial FANAF 2015 24^e édition et Spécial FANAF 2016 25^e édition

Ainsi, les assureurs doivent prendre toutes les dispositions pour recueillir plus d'informations sur les assurés, bénéficiaires, l'employeur et toute autre personne à contacter en cas de besoin. Quant aux assurés/souscripteurs, ils sont tenus de fournir toutes ces informations au moment de la signature du contrat et pendant tout le contrat lors de changements.

La prescription est également portée à dix (10) ans dans les contrats d'assurance sur la vie et, dans les contrats d'assurance contre les accidents atteignant les personnes, lorsque les bénéficiaires sont les ayants droit de l'assuré décédé. Par ailleurs, en son article 28-2 desdits règlements, il décide que, les entreprises d'assurance disposent d'un délai de trois (3) ans pour fiabiliser leur système d'information, identifier les assurés et bénéficiaires de contrats d'assurances et payer les sommes dues. A l'échéance de ce délai, les montants frappés de prescription et non versés aux bénéficiaires doivent être reversés à la caisse de dépôts et consignations ou tout organisme assimilé dans un délai maximum de deux (2) ans.

Ces décisions vont créer un vrai remue-ménage dans les compagnies qui jusqu'alors n'avaient véritablement pas de politique d'investissement en matière d'IT et vu le délai imparti de trois (3) ans tout semble s'empirer.

En outre, la question des contrats d'assurance vie en déshérence revêt un caractère particulier en raison des montants en jeu et du manque d'informations de la part des assureurs sur les bénéficiaires de contrats d'assurances vie.

Véritable enjeu, ces montants qui représenteraient 26 milliards³⁹ de FCFA sur le seul marché ivoirien selon une estimation de la Direction des Assurances, vont être confiés à la Caisse de Dépôts et Consignation en cours de création.

3. Les frais de gestion et d'acquisition

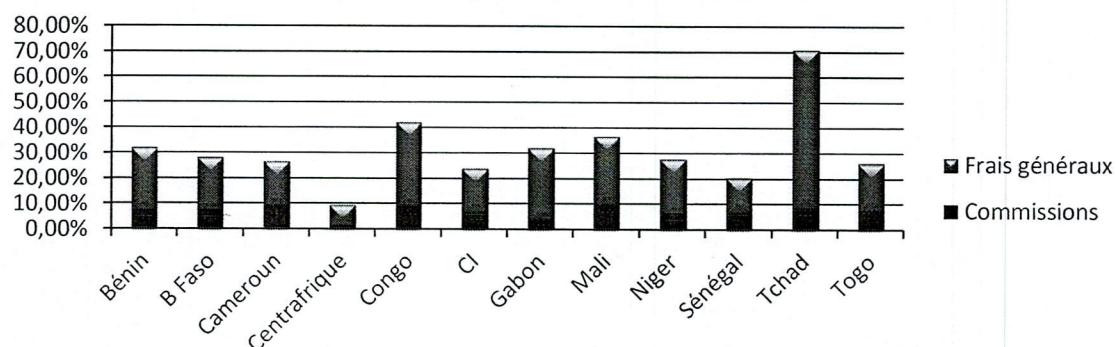
Le constat est ahurissant concernant le taux de frais de gestion et d'acquisition des sociétés Vie en zone CIMA. Le taux de chargement est globalement de 31,68 ⁴⁰% dont 25,03% en frais de gestion et 6,65% en commissions, et cela est au désavantage des assurés et bénéficiaires de contrat d'assurance. En épargne par exemple, les contrats sont généralement rentables qu'à partir de la troisième ou quatrième année (pour les meilleures compagnies du marché), sinon plus. Par ailleurs, l'escompte de commission ne favorise vraiment pas la souscription des contrats avec possibilité de rachat, car s'il est vrai que cette

³⁹ <http://bankassurafrik.com/42eme-ag-fanaf-augmentation-de-capital-seul-21-compagnies-dassurances-respectent-nouvelle-reglementation/>

⁴⁰ Spécial FANAF 2018 Rwanda

pratique permet de développer le réseau de distribution elle est au détriment des assurés qui, en toute transparence refuseraient ladite pratique.

Graphique 1: Taux de Commission et Frais généraux en Vie dans la zone CIMA



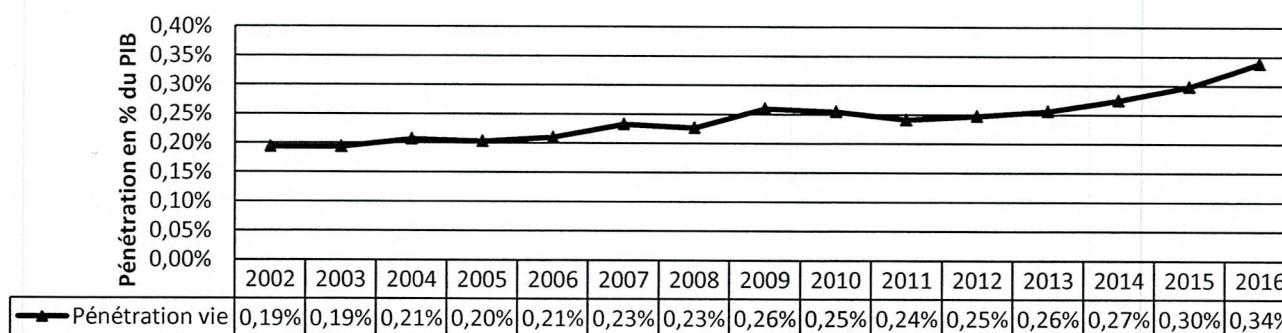
SOURCE : Spécial FANAF 2018

4. Le faible taux de pénétration

S'il est vrai que l'assurance Vie est en pleine croissance (+13% en Côte d'Ivoire 2016-2017), il n'en demeure pas moins que beaucoup reste à faire, notamment dans le domaine de la micro assurance Vie et de l'assurance Vie inclusive.

En effet, plus de 60% des pays de la zone CIMA ont un taux de pénétration vie inférieur à la moyenne de 0,34% avec une activité vie quasi inexistante pour certains pays. A cela, il faudrait ajouter la problématique de la culture assurantielle et des mauvaises pratiques de certains assureurs qui ne facilitent pas le développement.

Graphique 2: Evolution du taux de pénétration de l'assurance vie en zone CIMA



SOURCE : Direction Générale Aliianz Côte d'Ivoire Assurances Vie

SECTION2 : LES SOLUTIONS PROPOSEES PAR LA DIGITALISATION

1. Sur la recapitalisation des sociétés d'assurances

Nous avons vu plus haut que la conséquence immédiate du Règlement n°007/CIMA /PCMA /CE/2016 était pour les petites entreprises soit la fusion-acquisition ou la disparition de celle-ci purement et simplement.

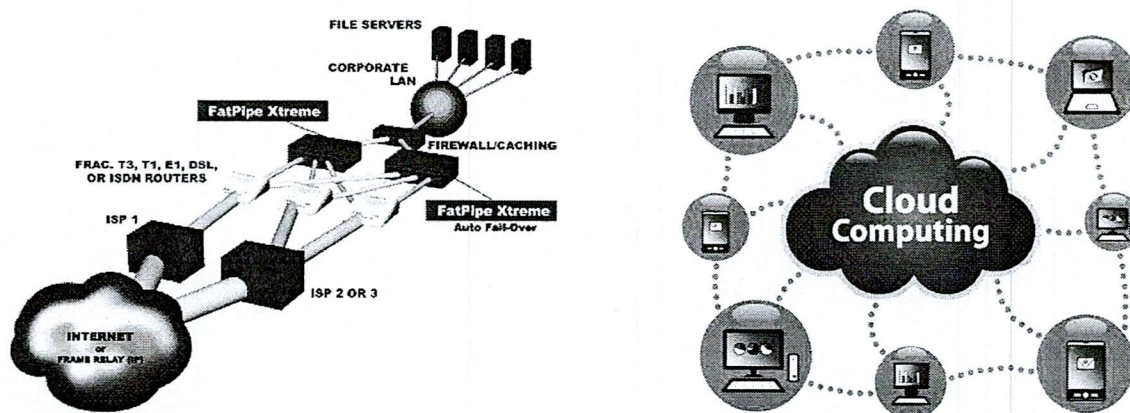
La digitalisation facilitera donc ce basculement en permettant aux entreprises acquéreurs ou fusionnées de pouvoir tout de suite intégrer les anciens contrats à leur portefeuille et par la même rénover leur SI grâce à ces nouveaux fonds injectés.

Il suffira de mettre en place un Cloud, leur permettant de partager les informations relatives aux contrats et permettre une gestion fluide et efficiente. En exemple nous pouvons citer :

➤ **Le Cloud computing:** Ensemble de processus qui consiste à utiliser la puissance de calcul et/ou le stockage des serveurs informatiques distants à travers un réseau, généralement Internet.

➤ **Les Cluster de serveurs :** Groupe de ressources, telles que des serveurs, ce groupe agit comme un seul et même système. Il affiche ainsi une disponibilité élevée, voire, dans certains cas, des fonctions de traitement en parallèle et d'équilibrage de la charge. On parle ainsi de gestion en cluster (*clustering*).

Figure 10: Clusters de serveurs et Cloud Computing



Source : Google images

2. Sur les contrats en déshérence

Le véritable problème rencontré au niveau des contrats en déshérence est le manque d'informations sur les assurés et bénéficiaires de contrats d'assurances de personnes.

Ainsi, la digitalisation des processus de souscription facilitera d'une part la saisie des informations sur les assurés et bénéficiaires (en raison de la difficulté de la saisie manuelle, les assureurs ne renseignaient généralement pas correctement les contrats alors que les bulletins d'adhésions renfermaient pour certains les informations requises) et d'autre part de faciliter la recherche de ces bénéficiaires.

A cela, il faudrait ajouter la gestion fastidieuse des archives qui constituait un réel frein au paiement des capitaux dus.

Aujourd'hui, avec le Big Data et l'intelligence artificielle aucune excuse ne pourrait justifier ce manque d'informations qui justifiait le non-paiement des capitaux dus. Par exemple, en se servant de la base de données fournie par les sociétés de téléphonie mobile à l'ARTCI⁴¹ en Côte d'Ivoire, les assureurs pourront faire des croisements entre leurs propres base de données et celle-ci, à contrario, ces sommes dues seront versées à la Caisse de dépôts et consignment.

En France, la FFA⁴² a mis en place une plateforme permettant de savoir si l'on est bénéficiaire d'un contrat d'assurance-vie : il suffit pour ce faire d'envoyer un courrier, acte de décès à l'appui, à l'AGIRA⁴³, avec une mention « Recherche des bénéficiaires en cas de décès ».

Figure 11: Formulaire en ligne AGIRA

The image shows a screenshot of the AGIRA website's online form for searching life insurance contracts. At the top, there is a dark header with the AGIRA logo on the left and the text 'Recherche Contrats Assurance-Vie' in white. Below the header, the title 'Formulaire en ligne de saisie Assurance-Vie' is centered. A small text block explains that the form allows any physical or moral person to search for a life insurance contract by providing the name of the deceased and proof of death. Below this, there are two large, dark buttons with white text. The left button says 'Vous faites une demande pour vous-même en tant que bénéficiaire et éventuellement pour d'autres bénéficiaires'. The right button says 'Vous faites une demande pour le compte d'un tiers bénéficiaire'.

Source : Site web de l'AGIRA

Pour y arriver une DMP permettra d'obtenir une base de fiable permettant une recherche par des méthodes avec une bonne robustesse

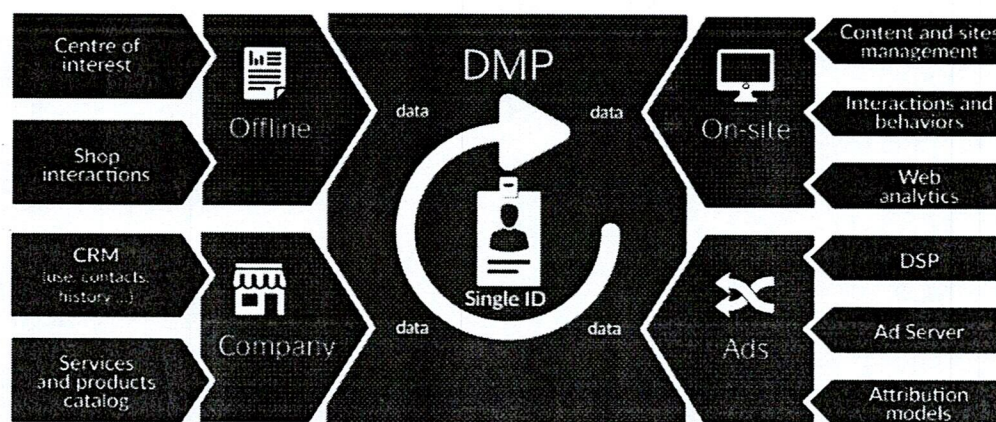
⁴¹ ARTCI : Autorité de Régulation des Télécommunications de Côte D'Ivoire

⁴² FFA (Fédération Française de l'Assurance)

⁴³ AGIRA (Association pour la Gestion des Informations sur le Risque en Assurance)

➤ **Data Management Platform (DMP) ou Plate-forme de gestion d'audience:** Outils permettant à une entreprise de regrouper l'ensemble des données issues de différents canaux (Web, mobile, centre d'appel, etc.) et d'en tirer profit.

Figure 12: Un Data Management Platform (DMP)



Source : Google images

3. Sur les frais de gestion et d'acquisition

Les trois composantes du digital sont : la portabilité, la dématérialisation et l'automatisation des processus.

Ainsi donc, les assureurs Vie diminueront considérablement leurs frais de gestion et d'acquisition en utilisant les canaux de distribution que sont les téléphones mobiles et autres objets connectés (même si à ce jour l'usage des MNO⁴⁴ en zone CIMA n'a pas démontré une maîtrise des coûts de distribution) et en automatisant leurs processus de traitement des informations.

S'il est vrai que le contact humain ne pourra jamais être remplacé par la machine, nous les dirigeants des entreprises sont en majorité convaincus de l'indispensabilité des machines dans leurs entreprises. Face la concurrence et l'affluence de demandes de cotation, un assureur aurait intérêt à mettre en place une application mobile, un site web interactif où le prospect ou l'intermédiaire pourra faire instantanément une simulation.

⁴⁴ MNO (Opérateur de réseau mobile)

Figure 13: Potentiel du digital à travers les appareils connectés



Source : Google images

4. Sur le faible taux de pénétration

Nous pensons qu'aujourd'hui le principal levier d'accroissement du taux de pénétration en Vie est le digital. Aujourd'hui, 660 millions d'appareils connectés sur le continent africain, grâce notamment à la percée des téléphones à bas prix, le chiffre d'affaires en Côte d'Ivoire pour le premier trimestre 2018 est de 231,1 milliards de FCFA⁴⁵ avec un taux d'évolution moyen de 6% pour 33 millions d'abonnés.

Comment ignorer ce potentiel ? Alors que s'allier à ces géants de la téléphonie serait la meilleure des choses, car un partenariat gagnant-gagnant leur permettra non seulement de s'appuyer sur leur réseau de distribution pour réduire les exorbitants frais de gestion mais également profiter de leur audience et image de marque pour redorer leur blason.

Par ailleurs, avec la digitalisation nous aurons les moyens de mettre en place des produits SMART qui répondent aux besoins du client, transformant ainsi l'expérience client. Les nombreuses files d'attente ennuyantes et pénibles de nos clients seront du passé car nous commençons à penser DIGITAL.

⁴⁵ <http://www.artci.ci/index.php/Telephonie-mobile/chiffre-daffaires-service-mobile.html>

Figure 14: Le client au centre de l'offre



Source : Google images

Au terme de cette première partie, nous avons pu voir l'importance de la digitalisation dans le monde des assurances et plus précisément celui de l'assurance Vie. Nous avons également fait un état des lieux de la digitalisation au niveau des compagnies Vie et de la réglementation en zone CIMA, mais mieux avons analysé quelques défis et apporté des pistes de solutions.

Nous allons maintenant aborder la seconde partie qui traite du processus opérationnel de la transformation digitale initiée par Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie.

PARTIE II : PROCESSUS OPERATIONNEL DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE

CHAPITRE 1 : TRANSFORMATION DIGITALE DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE

L'ambition d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie c'est d'être le leader du marché de l'assurance Vie en Côte d'Ivoire.

Cette ambition arrive dans un contexte de révolution numérique qui se manifeste par la multiplication des outils de la mobilité (smartphones, tablettes) et des canaux de communication digitaux (médias sociaux, FAQ, e-mailing, web call back, click-to-chat, clickto-call, etc.). La démocratisation de ces outils s'accompagne ainsi d'une évolution tout aussi rapide des habitudes de consommation, avec la dématérialisation des parcours d'achat et la valorisation de la proximité relationnelle. Habitué à partager ses opinions sur les réseaux sociaux et à commenter en direct ses achats en ligne, le client est désormais partie intégrante de la chaîne de valeur.

Ainsi, le lien entre les entreprises et leurs clients connaît des transformations majeures. La digitalisation de la relation client est désormais perçue comme une nécessité, d'autant plus urgente qu'en matière de numérique, le consommateur a toujours un temps d'avance et participe de plus en plus à « faire » ou « défaire » les marchés. Devenir une marque relationnelle implique un niveau d'écoute, de service et de réactivité maximum sur tous les canaux d'interaction (360°).

Par ailleurs, la réglementation des assurances en zone CIMA prévoit l'optimisation et la fiabilisation des systèmes d'informations des assureurs, renchérissant ainsi cette nécessité.

Pour répondre donc à ces attentes du client *NOUVEAU* et à la réglementation, Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie souhaite opérer une mutation de son système d'information tant interne qu'externe (distribution).

SECTION 1 : PRESENTATION DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCE VIE

1. Présentation générale

a. Historique

AGF Vie créé en 1986 est depuis 2009 devenue Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie. Elle est une filiale du groupe international Allianz SE et par là bénéficie de la solidité d'un leader international de l'assurance vie et des services financiers. La société compte aujourd'hui une trentaine de salariés. Avec six (6) points services sur tout le territoire Ivoirien, Allianz Côte d'Ivoire Vie propose des solutions, pour les particuliers, les professionnels et les entreprises, dans tous les domaines des assurances vie. Allianz Côte d'Ivoire Vie bénéficie de l'expertise d'une équipe expérimentée, de l'appui du Groupe Allianz et de réassureurs internationaux de tout premier plan. La compagnie, classée parmi les leaders du marché Ivoirien de l'assurance vie, est dirigée depuis 2010 par Monsieur Mamadou G.K KONE, actuaire de formation et ancien Commissaire Contrôleur en Chef à la CIMA. La compagnie développe aujourd'hui une gamme variée de produits performants, et adaptés aux besoins de la clientèle.

b. Principales activités, services commercialisés

Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie est une société anonyme au capital de 3 000 000 000 FCFA spécialisée dans la commercialisation des produits d'Assurances vie sur le marché ivoirien des assurances. La compagnie s'est très vite spécialisée dans le domaine de la bancassurance et en demeure aujourd'hui le leader du marché. Elle a su conquérir plusieurs entreprises de la place, dans le cas de contrats groupe et mettre en place plusieurs contrats individuels. En relation avec les banques, institutions financières et les entreprises, Allianz propose principalement :

i. Pour les entreprises et les banques

- | | |
|--|---|
| - Retraite entreprise | - Homme-clé |
| - Prévoyance entreprise | - Couverture de prêts et découverts bancaires |
| - Assurance temporaire décès groupes ouverts | - Parrainage de compte |
| - Rente éducation | - Indemnités de fin de carrière |
| - Frais funéraires | |

ii. Pour les particuliers

- | | |
|--|--------------------------------|
| - Retraite | - Assurance Obsèques |
| - Assurance temporaire décès individuelle | - Rentes éducation |
| - Couverture de prêts et de découverts bancaires | - Rentes viagères ou certaines |

Par ailleurs, depuis quelques années, Allianz intervient dans le domaine de la micro assurance par l'intermédiaire d'institutions de microfinance (IMF) à travers lesquelles, il propose principalement des produits d'assurance liés à l'emprunt, aux obsèques, au décès et à la santé. Elle utilise aussi les canaux alternatifs (Mobile money) pour la distribution de produits d'épargne via téléphonie mobile.

c. Organisation d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie

En plus de la Direction Générale, l'organigramme d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie est organisé à travers les services et Directions ci-après :

☞ Directions et services propres à Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie

- Direction Générale
- Direction de l'exploitation et des Solutions client
- Direction Market et Développement
- Département Finance et Comptabilité
- Service Production
- Service Technique et Actuariat

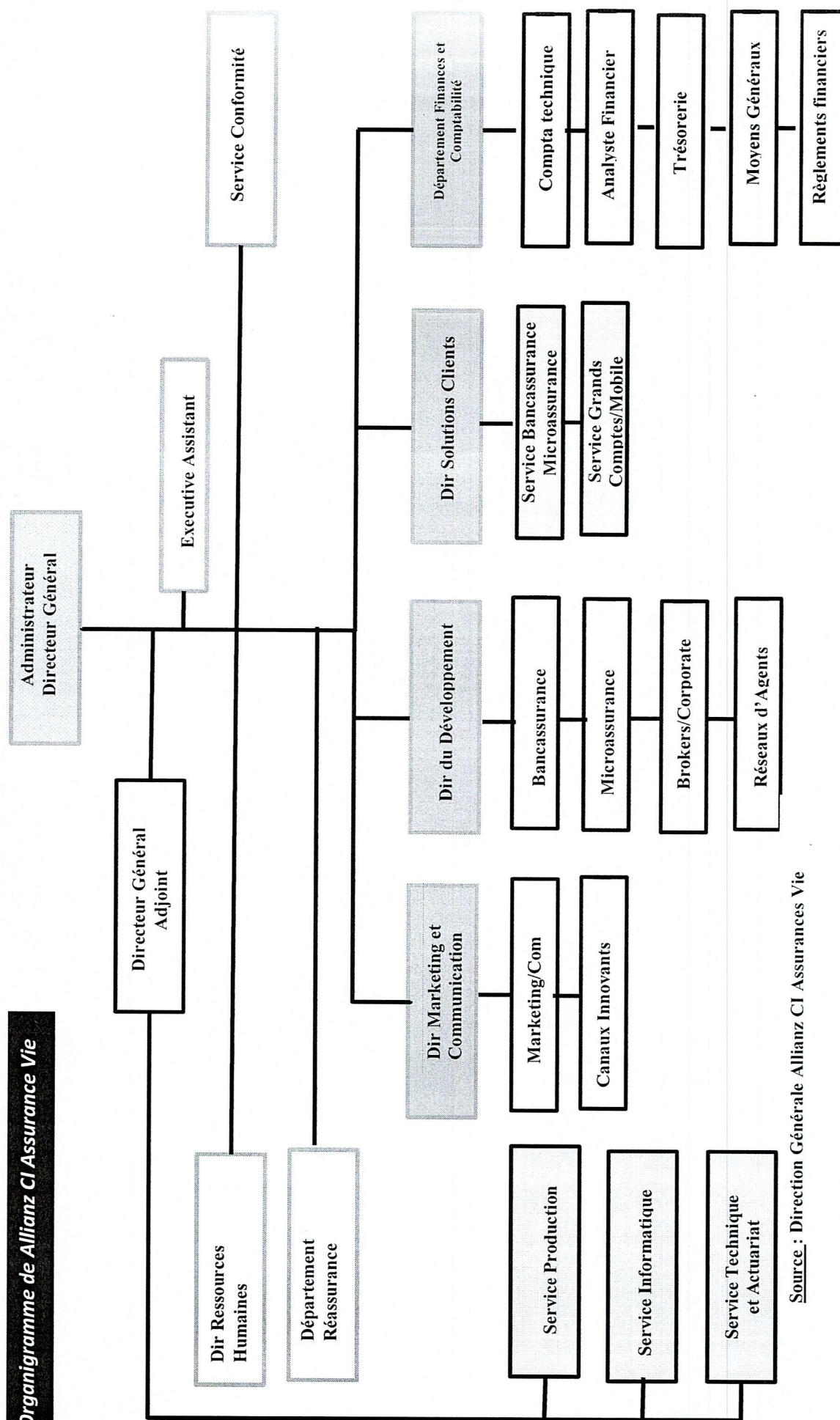
☞ Directions et services communs à Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie / TIARD⁴⁶

- Direction Marketing, Communication et Canaux Innovants
- Direction des Ressources Humaines
- Service Informatique
- Service Contrôle Interne et Conformité

Schématiquement, l'organigramme se présente ainsi qu'il suit :

⁴⁶ TIARD : Transports, Incendie, Accidents et Risques Divers

Figure 15: Organigramme d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie

Organigramme de Allianz CI Assurance Vie

Source : Direction Générale Allianz CI Assurances Vie

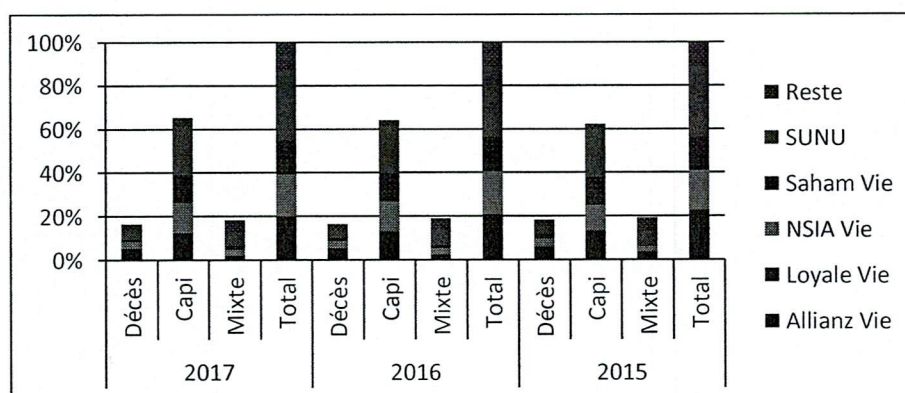
d. Positionnement sur le marché et résultats

Le marché Ivoirien des assurances comptait 11 sociétés vie à fin 2017. Il enregistre une croissance globale de 13% en 2017 contre 10,9% en 2016. Allianz Vie occupe la 4ème place sur le marché, avec une part de marché qui est relativement stable (autour de 14% dont 3% en décès et 11% en capitalisation). On signale que les 4 premières sociétés appartiennent aux 4 premiers grands groupes de la zone CIMA (SUNU, NSIA, SAHAM, Allianz) et réalisent 80% du chiffre d'affaires du marché. AZ CI Vie a réalisé un chiffre d'affaires de **20 857 324 960 FCFA** en 2017, soit une croissance de 11% par rapport au résultat de 2016.

Tableau 4: Positionnement de Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie sur le marché d'assurance vie Ivoirien

	2017				2016				2015			
	Décès	Capi	Mixte	Total	Décès	Capi	Mixte	Total	Décès	Capi	Mixte	Total
Allianz Vie	3%	11%	0%	14%	3%	11%	0%	14%	4%	11%	0%	14%
Loyale Vie	2%	2%	2%	6%	2%	2%	3%	7%	2%	3%	3%	8%
NSIA Vie	3%	14%	2%	19%	3%	14%	3%	20%	4%	12%	3%	18%
Saham Vie	1%	12%	2%	15%	1%	13%	1%	16%	2%	13%	0%	15%
SUNU	4%	22%	6%	32%	4%	22%	7%	33%	4%	22%	7%	33%
	3%	4%	6%	13%	3%	3%	6%	11%	3%	2%	6%	11%

Graphique 3: Histogramme des parts de marché par branche de 2015 à 2017 du marché ivoirien d'assurances vie



Sources : Rapports annuels de l'ASACI

e. Vision de la Direction Générale

Portée par la Direction Générale de Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie, la vision de la compagnie est de passer des processus actuels au **TOUT DIGITAL**. Il s'agit de repenser le business model à travers la chaîne de valeur en recentrant toute mutation digitale vers la satisfaction client.

La direction générale, responsable de la stratégie et de l'adéquation des activités ainsi que de la communication claire de cette stratégie à l'ensemble des employés s'implique à tous

les égards en montrant le chemin à prendre par ses collaborateurs. A cet effet, quatre attitudes clés ont été définies en l'occurrence :

- ☞ **Excellence client et marché** : dans laquelle elle vise l'**excellence** dans la relation client et opérationnelle, aspire à l'**expertise** technique et la **simplification** permanente en vue de devenir la **référence** du marché.
- ☞ **Leadership collaboratif** : dans laquelle la Direction Générale donne aux équipes les **orientations et leurs finalités** et encourage la **prise de responsabilité**. Elle **développe** par ailleurs les équipes, leur donne du **feedback** et veille à leur **bien-être** tout en **collaborant et partageant** les bonnes pratiques.
- ☞ **Entrepreneuriat** : nous saisissons les **opportunités**, anticipons les tendances, **prenons des risques** et reconnaissons le **droit à l'erreur**. En outre, nous nous **approprions** nos missions et en **assumons** la responsabilité, encourageons l'**innovation** et une culture permettant de prendre des **décisions** sans crainte.
- ☞ **Intégrité et Confiance** : Enfin, nous faisons preuve d'**intégrité**, respectons nos **engagements** et agissons **de bonne foi**. Nous encourageons la **diversité** et l'**ouverture d'esprit**, agissons en toute **transparence** et **promouvons la responsabilité sociale de l'entreprise**.

SECTION 2 : ETAT DES LIEUX DE LA DIGITALISATION AU NIVEAU DES DIFFERENTS SERVICES ET DE L'ENTREPRISE

1. Maturité digitale

Le niveau actuel de digitalisation est moyen mais plusieurs projets sont en cours de réalisation dans les différents services.

1.1.Méthodologie

1.1.1. Périmètre de l'étude

Nous avons construit cette étude à partir de mesures réalisées entre le 10 et le 17 août 2018 sur huit (8) fonctions clés d'Allianz côte d'Ivoire Assurances Vie. Les huit (8) fonctions clés sont composées des six (6) Directions/Services propres à Allianz côte d'Ivoire Assurances Vie et des deux (2) Directions/Services communs à la Vie et le TIARD cités plus haut.

1.1.2. Structure de l'étude

Pour mesurer le niveau de digitalisation des différentes Directions/Services nous avons mis en place des questionnaires que chaque responsable devait renseigner en toute franchise pour minimiser le biais.

Les questionnaires étaient composés de 14 à 22 questions selon la particularité des différentes Directions/Services, ces questions traitent essentiellement de la Culture digitale et des technologies actuelles utilisées. Par culture digitale, il faut comprendre :

- ✓ l'attitude des collaborateurs face au numérique
- ✓ la fréquence d'utilisation des canaux digitaux existants pour communiquer
- ✓ la récence et la fréquence des formations sur les outils digitaux existants
- ✓ Etc. (Voir **Annexe 2**)

Par ailleurs, chaque questionnaire contient 8 questions identiques à caractère Culture digitale pour avoir une certaine base d'équivalence sur ce caractère.

Les coefficients de pondération varient entre un (1) et trois (3) selon la pertinence des questions et, les modalités des réponses varient entre zéro (0) et cinq (5).

La détermination des scores se fait via un applicatif réalisé sur le tableur Excel avec un modèle de scoring basic.

1.1.3. Exemple de questionnaire et de détermination du score du Service Informatique

a. Questionnaire

Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie dans sa volonté continue de mettre le client au centre de sa chaîne de valeur, a défini comme l'une de ses priorités la digitalisation de ses processus induite par le comportement client, qui est de plus en plus exigeant. Dans le but de mener à bien ce projet, ce questionnaire servira dans un premier temps à mesurer la maturité digitale des Fonctions/Directions clés et ensuite de proposer des solutions optimales pour le basculement des processus actuels vers des processus digitaux

QUESTIONNAIRE

SERVICE X

Fonction/Service sondé(e) :	
Nom du Répondant :	
Nombre de Collaborateurs :	

	Questions	Réponses			
Q1	Pensez-vous que les systèmes d'informations actuels sont en mesure de supporter une transformation digitale de l'entreprise ?	OUI ☐		NON ☐	
	Si OUI quel est votre niveau de digitalisation	Bas ☐	Moyen ☐	Acceptable ☐	Elevé ☐

Q2	A quelle fréquence utilisez-vous des canaux digitaux pour communiquer avec le personnel, les partenaires, etc. ?	Jamais ☐ Régulièrement ☐	Parfois ☐ Systématiquement ☐
Q3	Quelle est l'attitude de l'ensemble du personnel à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐ Démontre une appétence ☐	Mitigée ☐
Q4	Le personnel de l'entreprise maîtrise-il les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐ Oui, tous ☐	Oui, certains d'entre eux ☐
Q5	Le personnel a-t'il récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique ?	OUI ☐	NON ☐
Q6	Le personnel est-il équipé pour travailler en temps réel et en mobilité (Smartphones, tablette ...)?	Aucun ☐ Seulement certains ☐	Seulement moi ☐ Tous ☐
Q7	En tant que acteur majeur de la digitalisation, vous impliquez vous personnellement dans le processus de transformation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐ Cela dépend des décisions ☐	Non, je délègue ☐ Oui ☐
Q8	Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐ Moyennement ☐	Un peu ☐ Certainement ☐
Q9	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, innovation avec l'utilisation des API, Cloud, Etc.)	Aucun ☐ C'est en cours ☐	J'y pense ☐ Oui ☐
Q10	Avez-vous au sein de votre équipe un spécialiste en, Data Mining, Etc.?	OUI ☐	NON ☐
	Si NON Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de recruter un spécialiste ou d'externaliser cette fonction ?	Pas vraiment ☐ Oui dans les 6 mois ☐	En cours de réflexion ☐ Oui dans plus de 6 mois ☐
Q11	Pensez-vous qu'en l'état actuel, la structuration de votre service permet de gérer l'opérationnel et parallèlement le développement du SI ?	OUI ☐	NON ☐
	Pourquoi ?		
Q12	L'externalisation de certaines tâches du SI (en sous-traitant avec des startups par exemple) vous semble-t-il indispensable pour une digitalisation des process ?	OUI ☐	NON ☐
	Si NON pourquoi		
Q13	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service?	Technologique et/ou Financier ☐ Résistance interne au changement ☐ Savoir-faire / compétences ☐ Aucun ☐	
Q14	Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de recruter pour développer le numérique dans l'entreprise ?	Pas vraiment ☐ Oui dans les 6 mois ☐	En cours de réflexion ☐ Oui dans plus de 6 mois ☐

R1	Avez-vous des besoins particuliers ?		
R2	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans la cellule ci-contre.		

Tableau 5: Exemple d'un questionnaire de la maturité digitale

Source : Nos données

b. détermination du score

Tableau 6: Résultats maturité digitale Service X

Service X				
Questions	Note max	Note obtenue	Coefficient	Note finale
Q1	5	4	2	8
Q2	4	4	2	8
Q3	4	4	1	4
Q4	4	2	1	2
Q5	4	0	3	0
Q6	4	2	2	4
Q7	2	2	3	6
Q8	4	4	2	8
Q9	4	4	3	12
Q10	5	5	2	10
Q11	3	2	3	6
Q12	2	0	1	0
Q13	5	1	3	3
Q14	3	1	1	1
Total	111			72
Maturité				65%
			59,5	37,5
Technologie			51,5	34,5
				55%

Source : Nos données

$$\begin{aligned}\text{Note finale } Q1 &= \text{Note obtenue } Q1 * \text{Coefficient } Q1 = 4 * 2 \\ &= 8\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Note maximale } Q1 &= \text{Note max } Q1 * \text{Coefficient } Q1 = 5 * 2 \\ &= 10\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Note totale obtenue} &= \sum_{i=1}^{14} \text{Note obtenue } Qi * \text{Coefficient } Qi \\ &= 72\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Note maximale} &= \sum_{i=1}^{14} \text{Note max } Qi * \text{Coefficient } Qi \\ &= 111\end{aligned}$$

$\text{Score} = \text{Note totale obtenue} / \text{Note maximale}$
--

$$\text{Score} = 72 / 111$$

$$\text{Score} = 65\%$$

Le même processus est utilisé pour déterminer le score de la Culture digitale et la technologie.

Et enfin un test est effectué avec la **Fonction SI** pour déterminer la maturité :

SI(F21<50%;"Niveau bas";SI(F21<60%;"Niveau moyen";SI(F21<80%;"Niveau acceptable";"Niveau élevé"))))

On a donc :

- ☞ **SI le score est inférieur à 50% alors le niveau de digitalisation est bas ;**
- ☞ **SINON SI le score est compris entre 50% et 60% alors le niveau de digitalisation est moyen ;**
- ☞ **SINON SI le score est compris entre 60% et 80% alors le niveau de digitalisation est acceptable ;**
- ☞ **SINON SI le score est supérieur à 80% alors le niveau de digitalisation est élevé.**

Pour notre cas d'espèce le Service X obtient un score de 65% ; on peut donc conclure que le niveau global de digitalisation est **acceptable**, ceux de la technologie et de la culture digitale sont également **acceptables** avec des scores respectifs de 63% et 67%.

1.2.Maturité digitale des différentes fonctions clés

1.2.1. Directions et services propres à Allianz Côte d' Ivoire Assurances Vie

a. Au niveau de la Direction de l'Exploitation et des Solutions Clients

Après la réception du questionnaire rempli par le Directeur de l'Exploitation et des Solutions Clients et importé dans l'appliquet Excel nous avons obtenu les résultats suivants : maturité digitale globale : **79%**, culture digitale : **79%** et la technologie **78%**.

Le niveau global de digitalisation est donc acceptable tant sur le plan culturel que technologique. En effet, le Directeur de l'Exploitation et des Solutions Clients, anciennement Directeur du Service Informatique a mis en place des process fluides et automatisés pour faciliter la gestion des sinistres et autres demandes des assurés ou bénéficiaires de contrats d'assurances vie. Par ailleurs, en tant que bon manager, celui-ci encourage ses collaborateurs à optimiser leur temps de travail en essayant de proposer des solutions automatisées pour les tâches récurrentes.

En outre, ses collaborateurs :

- Maîtrisent tous les outils numériques déjà existants
- Démontrent tous une appétence à l'égard du numérique
- Certains sont équipés pour travailler en temps réel
- Plusieurs projets autour de la digitalisation des process (suivi de contrats, déclaration et règlement de sinistres, etc.)

Par contre les collaborateurs n'ont pas reçu récemment de formation autour des canaux digitaux, ce qui vient abaisser la note de la direction.

b. Au niveau de la Direction Market et Développement

Après la réception du questionnaire rempli par le Directeur Market Development (DMD) et importé dans l'appliquet Excel nous avons obtenu les résultats suivants : maturité digitale globale : **79%**, culture digitale : **74%** et la technologie **86%**.

Nous notons donc un niveau acceptable de digitalisation globale ainsi qu'au niveau ; sur le plan technologique il est élevé. En effet, le Directeur Development utilise systématiquement des canaux digitaux (e-learning, tableau de bord sous Excel pour le suivi des challenges des commerciaux, etc.), pour la formation des commerciaux. Par ailleurs, c'est le seul service qui a récemment formé ses collaborateurs et commerciaux aux outils du

numérique car certains d'entre eux disposent de tablettes numériques leur servant pour la souscription des contrats du segment des particuliers.

En outre, ses collaborateurs :

- Maîtrisent tous les outils numériques déjà existants
- Démontrent tous une appétence à l'égard du numérique
- Certains sont équipés pour travailler en temps réel
- Projets autour de la digitalisation des process (gestion de la relation client, gestion du réseau de distribution, contrôle, Etc.)
- Espace partenaire

c. Au niveau du Département Finances et Comptabilité

Les réponses données par le Chef du Département Finances et Comptabilité ont permis de ressortir comme résultats : maturité digitale globale : **49%** dont la culture digitale : **56%** et la technologie **42%**.

Notons que le Département Finances et Comptabilité a un niveau bas de digitalisation qui se traduit par un niveau moyen de culture digitale dû essentiellement au manque de savoir-faire et de compétences en matière de digitalisation. Au plan technologique, le niveau est bas car s'il est vrai que régulièrement les collaborateurs communiquent via le mailing interne, tous ne maîtrisent pas les outils numériques déjà existants dans le Service. En outre, leurs attitude est mitigée à l'égard du numérique, ils n'ont pas suivis de formation autour des usages du numérique. Par ailleurs, seul le tableur Excel leur sert de recours pour préparer le budget, les reporting pour les états statistiques CIMA. Le Chef de Département a reconnu que la dématérialisation ou la digitalisation des process comptables doit permettre un accès aux dossiers de travail en tout lieu.

Cette disponibilité des dossiers contribuera à la réduction des délais de traitement.

Plusieurs projets sont en cours dans ce sens.

d. Au niveau du Service Production

Le Service Production a un niveau acceptable de digitalisation avec **62%**, cela qui se traduit par un niveau acceptable de culture digitale (**68%**) dû essentiellement au manque de savoir-faire et de compétences. Au plan technologique, le niveau est moyen (**56%**) car nonobstant le fait que régulièrement le service communique via le mailing tant avec le personnel qu'avec les partenaires et que tous maîtrisent les outils numériques déjà existants dans le Service, il n'en demeure pas moins qu'il n'y a pas eu de formation autour des usages

du numérique récemment. En outre, la gestion des tableaux de bord de suivi des affaires produites, du commissionnement, la production de contrats se fait de manière manuelle car les producteurs se trouvent face à de nombreuses piles de bulletins d'adhésion à incorporer dans le système. Tous ces process non automatisés ralentissent considérablement les collaborateurs dans leur quotidien et augmentent par là même le risque de se tromper ou d'omettre certaines informations sur les assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance.

Un financement des projets dans ce sens contribuera à la réduction des délais de traitement et minimisera les erreurs de saisies.

e. Au niveau du Service Technique et Actuariat

Les réponses recueillies auprès de l'Actuaire nous ont permis de conclure que le Service Technique et Actuariat a un niveau moyen de digitalisation (**58,1%**) en raison de son niveau culturel acceptable (**66%**) qui est essentiellement dû au manque de savoir-faire et de compétences et à une carence en formation autour des usages du numérique.

Au plan technologique, le niveau est bas (**48%%**) car seuls les tableurs Excel sont utilisés pour faire les cotations et estimer les provisions mathématiques ce qui constitue un véritable handicap pour la célérité de traitement des opérations recherchée aujourd'hui par les prospects et assurés.

Enfin, le répondant a admis que la dématérialisation de tout ou partie des process actuariels participeront à la diminution des délais de réponse de son Service à plus de **25%**.

1.2.2. Directions et services communs à Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie / TIARD

a. Direction des Ressources Humaines

Après l'interview de la Directrice des Ressources Humaines (DRH) nous avons pu ressortir les conclusions ci-dessous concernant sa Direction.

La Direction des Ressources Humaines a un niveau bas (**36%**) de digitalisation lié à son faible niveau de la culture digitale (**45%**) et une technologie obsolète (**25%**).

En effet, outre la gestion de paie, les mails utilisés pour les informations adressés au personnel, et les annonces de recrutement faites sur le web, l'entièreté des process est manuel et/ou physique. En passant par la gestion des congés, du plan de recrutement, la gestion administrative de la formation à l'entretien d'évaluation, tous se passe manuellement et requiert la présence physique dans la plupart du temps des employés. A cela, il faudra ajouter

qu'il y a une pile de dossiers concentrés dans ce service et dont le traitement de la saisie tarde du fait du volume, ce qui rend difficile l'archivage de ces dossiers.

b. Direction Marketing, Communication et Canaux Innovants

S'agissant de la Direction Marketing, Communication et Canaux Innovants les réponses recueillies nous donnent un niveau moyen avec **51%** de maturité globale.

Sur le plan culturel le niveau est également moyen (**53%**) tandis qu'au plan technologique, le niveau est bas (**48%**), ce qui laisse entrevoir l'étendu du chemin à parcourir par rapport à la vision annoncée plus haut de la Direction Générale. En effet, s'il est vrai que les employés communiquent largement entre eux par mailing, de nombreux chantiers restent à ouvrir surtout du côté des prospects et assurés (ou bénéficiaires de contrats d'assurances), car une présence sur les réseaux sociaux est à l'heure actuelle un impératif pour non seulement améliorer les services et prestations mais également pour répondre au mieux aux besoins de la clientèle. Par ailleurs, un autre handicap est l'état actuel des données en possession de l'entreprise qui à notre sens est brut ce qui ne permet pas une optimisation de l'utilisation de celles-ci et par là même une orientation ciblée et pertinente des campagnes de publicités. Toutefois, plusieurs chantiers sont en cours et permettront certainement de relever le niveau actuel de digitalisation de la Direction.

c. Le Service Informatique

Le Service Informatique obtient **60%** en maturité digitale ce qui est acceptable, il obtient **62%** au niveau culturel et **58%** en technologie. Cela est essentiellement dû à l'organisation du service qui en l'état actuel n'a ni les moyens humains, ni technologiques pour impulser un véritable processus de digitalisation des différents services et directions.

Par ailleurs, il n'a pas été dispensé de formation autour des outils numériques aux employés ce qui s'explique par l'organisation groupe Allianz Africa. Le service informatique des filiales n'est qu'une structure opérationnelle d'exécution. Les grands projets informatiques sont structurés au niveau groupe et financés par la contribution des filiales. Toutefois, le Service informatique joue un rôle prépondérant dans la conception des projets propres à cette filiale.

En outre, la présence d'un spécialiste en Data mining serait un réel atout pour l'entreprise car aura un véritable rôle à jouer dans le processus de digitalisation en matière d'analyse de données et de prise de décisions à tous les niveaux.

2. Quelques exemples de projets en cours de réalisation

2.1. La mise en place d'une GED⁴⁷

La collaboration en entreprise deviendra fluide dès qu'un logiciel GED sera mis en place. La GED concerne la gestion des documents, l'archivage et la dématérialisation. La maîtrise de la gestion de contenu facilite le travail collaboratif : c'est toute l'entreprise qui gagnera en productivité. On parle également de la gestion des connaissances. Ces systèmes d'information informatiques permettront à Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie de gérer tous ses types de documents électroniques tels que les contrats, les bulletins d'adhésions, les déclarations de sinistres, les fichiers WORD et PDF, les tableurs Excel, dématérialisation du papier.

a. Les avantages de la gestion électronique de documents

Le coût de la gestion des documents imprimés est la réelle motivation qui a poussé Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie à adopter une gestion électronique de documents. D'autres arguments ont également concouru à mettre en place une GED, c'est à dire un système d'information efficace au sein de l'entreprise entre autres :

- rendre un document consultable à tout moment et accessible simultanément par l'ensemble des collaborateurs,
- les documents ne circulent plus, ne se perdent plus, personne n'attend son tour pour les consulter,
- l'ensemble de l'information sur un sujet est réuni dans un même dossier informatisé,
- la mise à jour des documents profite à tous, chacun détient les mêmes informations en temps réel,
- sécurisez l'accès aux documents, ainsi que le stockage,
- un logiciel GED peut augmenter de 20% l'efficacité de travail en entreprise,
- la réduction des coûts liés à la recherche chutent de 30%,
- les coûts liés à la diffusion réduisent de - 80% en moyenne.

b. Fonctionnement de la GED

☞ La dématérialisation des documents

Pour mettre en place une dématérialisation, il faut commencer par la numérisation des documents qui sont encore sous forme de supports papiers. Cette étape consiste à scanner,

⁴⁷ GED : Gestion Electronique de Documents

numériser et nourrir le système d'information avec différents formats de fichiers pour dématérialiser l'ensemble de nos documents. C'est d'une simplicité enfantine, mais toute GED commence par là.

☞ **L'archivage numérique**

L'archivage numérique n'est pas une étape à prendre à la légère : il s'agit de classer et stocker tous nos documents de telle manière que votre organisation permette d'accéder et de consulter instantanément un document en fonction d'une recherche effectuée sur le moteur de recherche de votre système d'information. Pour réussir un archivage des documents, il convient de maîtriser 3 principes :

- Le principe d'authenticité : nos informations archivées doivent refléter la copie conforme de l'original à l'identique.
- Le principe de durabilité : Nous devons pouvoir stocker et exploiter nos données dans le temps.
- Le principe de confidentialité : ne partagez certaines données sensibles qu'avec les personnes concernées grâce à un système de verrouillage sécurisé.

2.2.La refonte du site internet

Dans un environnement multi connecté et avec des clients exigeants, la refonte du site web de la compagnie était un impératif. Auparavant, l'accès aux sites web se faisait par les ordinateurs mais de plus en plus il se fait par le biais des smartphones, ce que nécessitait de repenser notre site web en initiant une refonte visuelle et structurelle.

La refonte visuelle et structurelle est à la fois un relookage du design du site et de sa structure accompagnée de profonds changements au niveau de l'arborescence. Une refonte structurelle implique souvent un changement de CMS (système de gestion de contenu).

Dans le cas d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie, la refonte de site web a été outsourcée pour l'obtention d'un résultat optimal.

Comme énoncé plus haut, la refonte du site web répond à la vision d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie de placer le Client au cœur de sa chaîne de valeur de production.

La refonte répond à chacun des aspects suivants :

- La création d'un site web responsive design (compatible avec les écrans de toutes tailles et avec tous les navigateurs),
- Un Webdesign plus moderne et plus efficace,
- Une navigation plus simple et plus intuitive,

- Le développement de l'audience du site,
- L'amélioration du taux de conversion et l'augmentation de prospects en assurés,
- La mise en place d'un espace partenaire permettant aux assurés de suivre leurs contrats en temps réel,
- La transparence dans la gestion et la proximité avec les assurés.

2.3. Le paiement électronique

Dans la même lancée que les précédentes initiatives, le paiement électronique vise à pallier le problème rencontré par la compagnie dans la bancassurance au niveau des prélèvements.

En effet, le problème de prélèvement n'est pas propre à la compagnie mais à tout le marché des assurances vie de la zone CIMA et crée un réel désagrément tant à l'assureur qu'à l'assuré qui se retrouve souvent en défaut de cotisations pour ses contrats pour cause de non-prélèvement dans les délais prévus ou voir le non-prélèvement pour des problèmes techniques entre la banque et l'assureur.

Un partenariat a donc été conclu entre YUP Côte d'Ivoire⁴⁸ et la compagnie pour faciliter le paiement des cotisations des assurés, clients de la SGBCI⁴⁹. Le Wallet YUP (Portefeuille électronique) permet à son utilisateur de bénéficier de multiples services transactionnels et de services de type financier entre autre :

- Bénéficier de services financiers alternatifs taillés sur mesure ;
- Profiter d'offres complémentaires flexibles ;
- Approvisionner son Wallet depuis son compte bancaire ;
- Bénéficier d'un large réseau de distribution ;
- Transférer de l'argent à des clients non bancaires depuis son Wallet.

Dans le même schéma, il s'agira de créer un onglet Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie pour le paiement des primes par les assurés, clients de la SGBCI.

3. Conclusion partielle

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure qu'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie est une entreprise moyennement digitale, mais grâce à sa vision elle a entamé un véritable chantier de transformation de ses process.

Par ailleurs, les résultats obtenus lors de notre étude nous montrent également que le niveau global de digitalisation de la compagnie est supérieur d'environ 2 points à celui des

⁴⁸ YUP est le porte-monnaie électronique de SGBCI, distribué par la société YUP COTE D'IVOIRE, filiale du groupe Société Générale.

⁴⁹ SGBCI : Société générale de banques en Côte d'Ivoire

différentes entreprises ivoiriennes évoluant dans le secteur Finances et Assurances (**Indice de maturité numérique de 57,9%, Etudes de Deloitte, mai 2016**). L'état des lieux ainsi réalisé dans chapitre nous a permis de noter les points forts, faibles et les besoins formalisés par les différentes Directions et Services de la compagnie et récapitulés ci-dessous. Ce qui nous permettra pour la suite de planifier de manière optimale cette transformation.

Tableau 7: Tableau récapitulatif de la maturité Digitale de AZ CI Vie

Récapitulatif			
	Intitulés	Note	Niveau
	Maturité globale de l'entreprise	59,27%	Niveau moyen
	Culture digitale	63,37%	Niveau acceptable
	Technologies	54,61%	Niveau moyen
Rang	Classement des Directions / Services		
1	Direction Market Development	79,2%	Niveau acceptable
2	Direction de l'exploitation et des solutions client	78,6%	Niveau acceptable
3	Service Production	62,3%	Niveau acceptable
4	Service Informatique	60,4%	Niveau moyen
5	Service Technique et Actuariat	58,1%	Niveau moyen
6	Direction Marketing, Communication et canaux digitaux	50,5%	Niveau moyen
7	Direction Comptabilité et Finances	49,3%	Niveau bas
8	Direction des Ressources Humaines	35,8%	

Source : Nos calculs

Les points forts

- 78% des services utilisent les canaux digitaux pour communiquer en interne
- 88% du personnel démontre une appétence à l'égard du numérique
- 69% du personnel maîtrise les outils numériques déjà existants
- 72% des répondants s'impliquent personnellement dans le processus de digitalisation de l'entreprise
- 97% des répondants pensent que le numérique est un facteur de transformations positives de l'entreprise
- 78% des services ont des projets en cours ou y pensent

Les points faibles

88% du personnel n'a pas récemment suivi de formation autour des usages et outils du numérique, seul la Direction Market Development a récemment fait des formations

70% des services ont un frein au développement du numérique dans leur service dont :

- 30% Technologiques et/ou Financier
- 30% de savoir-faire / compétences et
- 10% de résistance interne au changement

Le Service Informatique a répondu qu'en l'état actuel, la structuration de son service ne lui permet pas de gérer l'opérationnel et parallèlement le développement du SI.

Il propose donc de créer une équipe dédiée uniquement aux projets de digitalisation

Les besoins

La Direction de l'exploitation et des solutions client a énuméré les besoins suivants:

- Archivage des dossiers
- Optimiser la déclaration des prestations
- Mettre en œuvre le virement électronique
- Mettre en œuvre le Bulk Payment ⁵⁰ avec Orange et

Moov

La Direction des Ressources Humaines a énuméré le besoin suivant:

- L'acquisition d'un SIRH (Système d'Information de gestion des Ressources Humaines)

Le Service Production a énuméré les besoins suivants:

- Matériel informatique
- Formation sur le numérique

La Direction Comptabilité et Finances a énuméré les besoins suivants:

- Dématérialisation
- Portabilité
- Mobilité

qui participerons à la réduction des délais traitement.

⁵⁰ Le paiement de masse des prestations via le mobile

CHAPITRE 2 : MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE DIGITALISATION

SECTION 1 : MISE EN PLACE D'UN CADRE DE TRAVAIL

1. Objectifs

L'objectif de la mise en œuvre d'un plan de digitalisation est de réussir une mutation digitale. Cette transformation optimale ne sera possible que si le Client est au centre de toutes les initiatives prises par Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie.

Pour mener à bien donc cette mutation, nous allons scinder l'objectif en trois axes principaux que sont:

- ☞ **Axe 1 : Amélioration du système de gestion de la relation Client**
- ☞ **Axe 2 : Dématérialisation des processus internes et souplesse organisationnelle**
- ☞ **Axe 3 : Centralisation de l'information et structuration de l'environnement collaboratif**

a. Amélioration du système de gestion de la relation Client

La relation client a pour but de créer et de fidéliser les assurés et prospects d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie. C'est notre raison d'être, à double titre :

- elle conquiert des clients, en identifiant des prospects et en les transformant en assurés,
- elle satisfait les assurés et bénéficiaires de contrats d'assurances vie pour les conserver, en établissant une relation client saine et stable.

Aujourd'hui, les clients ont non seulement plus d'exigences, mais ils peuvent aussi passer d'un service à un autre plus rapidement et plus facilement. L'exemple des fournisseurs d'accès internet ou des opérateurs téléphoniques est significatif. Les clients mécontents peuvent en quelques clics résilier leurs contrats et en souscrire un nouveau chez un concurrent.

Pour éviter de se retrouver dans une situation délicate, il convient de multiplier les actions tendant à mettre le client au centre de la chaîne de valeur, nous proposons donc de :

- Avoir une vue à 360° du client, une connaissance complète et unifiée des assurés
- Remplacer les différents systèmes hétérogènes actuellement utilisés dans l'entreprise.
- Centraliser et faire converger les différentes bases de données
- Etre plus performants et plus efficaces au quotidien
- Uniformiser les informations pour être plus crédible vis-à-vis des assurés et prospects

- Gérer les relations des communications multicanaux entre plusieurs interlocuteurs
- Démocratiser l'information et sécuriser les données client.

b. Dématérialisation des processus internes et souplesse organisationnelle

La mobilité est une composante essentielle des projets de dématérialisation des processus d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie. Il est désormais fondamental de pouvoir travailler de n'importe où sur tous types de terminaux (y compris les tablettes et les smartphones) et de ne pas être freiné par des problèmes d'affichage ou de compatibilité.

A cela s'ajoute, l'agilité, pour coller au plus près des besoins des utilisateurs des outils métier que sont le personnel. Les Directions métier ont besoin de solutions "agiles", capables de s'adapter à leurs changements organisationnels et IT fréquents. L'agilité est donc également un des critères décisifs dans le choix d'une solution de dématérialisation.

Pour ce faire nous proposons de :

- Mettre en place un système collaboratif de GED (en cours de réalisation) et du courrier
- Dématérialiser et automatiser les reporting
- Faire évoluer les plateformes et outils métier pour accélérer la transformation et l'intégration des nouveaux outils
- Automatiser la gestion des paiements de sinistres, appels de primes, paiement de commissions, etc.
- Automatiser la gestion et la vérification de complétude de dossiers clients
- Automatiser la gestion de la relation partenaires
- Repenser les pratiques et processus décisionnels à travers des outils de l'informatique décisionnelle.

c. La centralisation de l'information et structuration de l'environnement collaboratif

Les architectures centralisées sont facilement perçues, car elles apportent incontestablement de nombreux avantages :

➤ Des économies d'échelle

La centralisation offre des possibilités de concentration et de mutualisation de ressources informatiques (équipements et logiciels de sécurité, de communication réseau, de gestion, capacité de stockage, de calcul, d'archivage. Cela engendre naturellement une meilleure rentabilité des investissements de base et constitue également un accélérateur

financier et organisationnel quand une évolution / installation d'un nouveau composant logiciel ou matériel devient nécessaire, tout en bénéficiant des éléments déjà en place.

➤ *Une information exhaustive et pertinente*

La centralisation joue également un rôle important dans la constitution et l'enrichissement du patrimoine des connaissances de l'entreprise. Ainsi, elle facilite l'indexation des contenus et donc augmente la pertinence des résultats de recherche. Si la quantité incarne parfois un frein à une exploitation aisée de l'information, elle constitue pour autant un critère prédominant dans la vérification d'un résultat (consolidation de résultats concordants) et dans la détection de tendances (tableaux de bord).

➤ *Accessibilité et sécurité simplifiées*

Des ressources centralisées favorisent l'accessibilité à l'information. La définition des politiques de sécurité (dont les droits d'accès) est simplifiée, car elle s'appuie sur un référentiel unique, consultable en temps réel.

➤ *L'unicité de l'information*

Autre avantage, la centralisation facilite la mise sur pied d'un référentiel global, garantissant l'unicité de l'information et simplifiant les contrôles d'intégrité et les approches transactionnelles. En effet, les ressources étant locales, les vérifications techniques (versions, unicité de clé, cohérence globale, etc.) peuvent être effectuées en temps réel.

Pour mener à bien cette centralisation nous commencerons par :

- Centraliser l'information et améliorer la conformité à l'environnement réglementaire
- Identifier et éliminer les redondances de traitement
- Former et accompagner les personnes aux nouvelles expertises et à la nouvelle stratégie
- Accompagner les anciens souvent déstabilisés et aussi les nouveaux ignorants de la culture digitale par l'adoption d'un outil interne d' e-learning
- Etablir et animer une communication (feedback) entre directions, managers et les collaborateurs pour apprécier leur réceptivité, l'évolution ou non des changements.

2. Méthodologie et cadre de travail

a. La méthodologie de travail

Nous avons fait le constat que le processus qui part de l'expression d'un besoin informatique et le déploiement de sa solution est long (l'élaboration des cahiers de charges prend beaucoup de temps). Or les besoins évoluent tellement rapidement qu'il peut arriver que lors du déploiement la solution, si elle tenait strictement compte du cahier des charges,

elle ne serait plus adaptée. D'autre part, les fonctionnalités ou modules énoncés dans un cahier de charges ne sont pas toutes nécessaires immédiatement pour les utilisateurs.

Il convient de prioriser certaines et les rendre fonctionnelles: une évolution par itérations c'est-à-dire qu'une application fonctionnera avec les modules prioritaires et recevoir progressivement de nouveaux modules.

Dans le cadre de ce travail, nous proposons une des méthodes AGILE⁵¹: la méthode SCRUM⁵², par laquelle on fera évoluer la notion de cahier des charges.

En effet, dans un souci d'efficacité, pour la gestion des projets informatiques, l'on préfère recourir à des méthodes de gestion de projet robustes et éprouvées.

AGILE représente un ensemble de "méthodes et pratiques basées sur les valeurs et les principes du Manifeste AGILE"⁵³, qui repose entre autres sur la collaboration, l'autonomie et des équipes pluridisciplinaires.

b. Le cadre d'un projet SCRUM

La gestion de projets SCRUM commence par la définition des fonctionnalités du produit final qui incombera à Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie.

Constitué de chaque Expert métier des différents directions/services, ils définissent leurs spécifications fonctionnelles, établissent la priorité des fonctionnalités à développer ou à corriger et valident les fonctionnalités développées.

Le référentiel des exigences initiales est dressé et hiérarchisé de concert entre la DSI, les Experts métier et le cas échéant un développeur externe. Il ne doit pas nécessairement contenir toutes les fonctionnalités attendues dès le début du projet, il va évoluer durant le projet en parallèle des besoins. Ils pourront négocier la faisabilité de ces évolutions des besoins avec l'équipe de développement. Les modifications sont étudiées (faisabilités), priorisées (importances) et intégrées dans les prochains sprints⁵⁴.

3. Les ateliers

a. Les ateliers préliminaires

Dans le but d'obtenir des cartographies fonctionnelle et applicative actuelles du SI d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie permettant d'établir le schéma d'urbanisme cible du

⁵¹ Groupes de pratiques de pilotage et de réalisation de projets impliquant au maximum le demandeur (client) et permettant une grande réactivité à ses demandes.

⁵² SCRUM est un Framework qui est utilisé pour implémenter la méthode AGILE de développement et de gestion de projet.

⁵³ <https://blog.trello.com/fr/methode-agile-scrum-gestion-projet>

⁵⁴ Un sprint désigne une période pendant laquelle un travail spécifique doit être mené à bien avant de faire l'objet d'une révision

SI, des ateliers préliminaires devront être effectués. Dans ce tableau ci-dessous, nous trouvons comment ces ateliers devront se dérouler pour l'atteinte d'un résultat optimal.

Tableau 8: Ateliers préliminaires pour la mise en place d'un plan de digitalisation

		Acteurs	Livrables	Principe de travail
Etape 1 : Etablir le schéma d'urbanisme actuel du SI		DSI + le développeur externe le cas échéant	✓ Cartographie fonctionnelle actuelle, ✓ Cartographie applicative actuelle ✓ Liaison entre les deux cartographies.	Il est important que chaque acteur intègre l'importance de formaliser les processus métier. Pour cela, lors des ateliers nous devrions : ✓ Nous appuyer sur un groupe d'experts des différentes activités du processus ; ✓ Définir le périmètre du processus. ✓ Définir les données d'entrée (éléments déclencheurs) et les données de sortie (les livrables) ; ✓ Identifier les activités qui composent le processus et leur enchaînement ;
Les ateliers	Les outils			
Etat des lieux du SI	Cartographie des BPM⁵⁵			
		DSI + Chaque Direction+ le développeur externe le cas échéant	✓ Cartographie fonctionnelle cible, ✓ Cartographie applicative cible ✓ Glossaire et fiches métiers ✓ Répertoires des besoins par métiers ✓ Répartition des besoins en SPRINT ✓ Liaison entre les deux cartographies (Cartographie du SI cible)	✓ Identifier les acteurs de chaque activité en utilisant le RACI (Réalisateur, Approuvateur, Consulté, Informé) ; ✓ Identifier les moyens nécessaires au fonctionnement du processus ; ✓ S'interroger sur les actions risquées ou les pistes d'optimisation du processus ; ✓ Proposer des éléments de pilotage du processus (objectifs et indicateurs de performance) ; ✓ Modéliser les processus sur 3 niveaux hiérarchiques au maximum ;
Les ateliers	Les outils			
Ateliers de découverte des processus métiers par Direction Ateliers d'identification des besoins par Direction	Cartographie des BPM			

Source : Mutation digitale d'Allianz CI Assurances Vie, JARS TECHNOLOGIES et Adams OUATTARA

⁵⁵ Le Business Process Management, ou Gestion des Processus Métiers, permet d'avoir une vue d'ensemble de processus métiers de l'organisation et de leurs interactions pour les optimiser et les automatiser autant que possible.

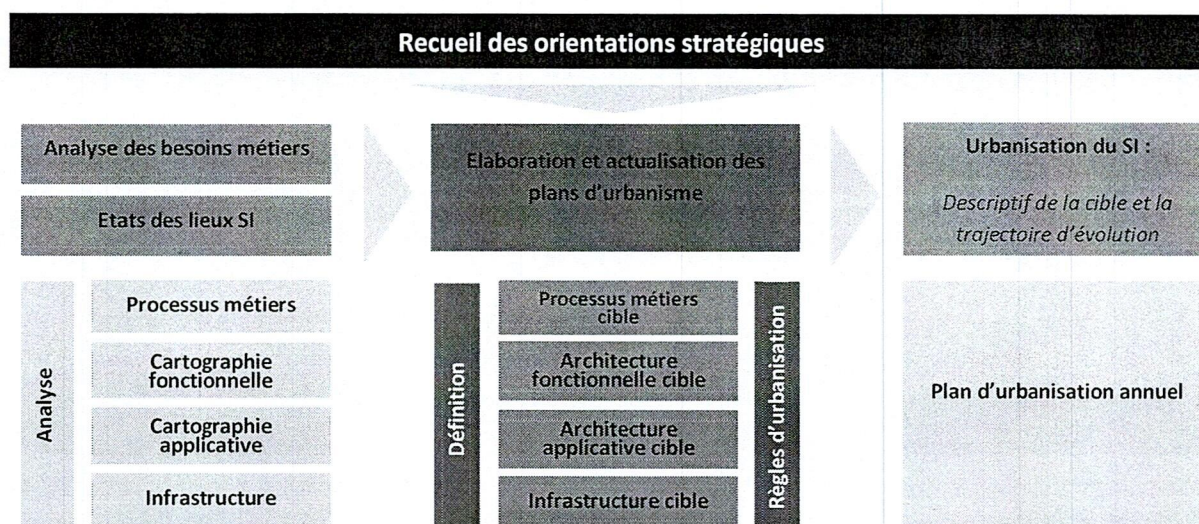
b. Les ateliers pratiques

Les ateliers pratiques se dérouleront en deux étapes sur duré moyenne de deux ans. Les étapes sont récapitulées dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 9: Ateliers pratiques pour la mise en place d'un plan de digitalisation

	Acteurs	Livrables	Démarche de travail
Etape 3 : Définition et validation de la charte d'urbanisme (Règles d'urbanisme permettant de guider les évolutions du SI dans un souci de cohérence globale.)	DSI + le développeur externe le cas échéant	Charte d'urbanisme	✓ Recueil et analyse des besoins ✓ Conception de l'architecture applicative ✓ Conception et construction de l'application ✓ Qualification du logiciel
Etape 4 : Elaboration du plan d'évolution du système d'information sur 2 ans	DSI + Chaque Direction + le développeur externe le cas échéant	Voir section Synthèse Et Livrables	Intégration du logiciel

Figure 16: Recueil des orientations stratégiques



Sources : Mutation digitale d'Allianz CI Assurances Vie, JARS TECHNOLOGIES et Adams OUATTARA

4. Synthèse et Livrables

Les différents ateliers et les échanges avec les experts métiers permettront de fournir :

- Un diagnostic de l'existant
- Note de cadrage du plan d'urbanisation du SI

- Un répertoire des besoins métiers
- Cahiers de charge par processus (Les SPRINT)
- Fiche signalétique de la mutation digitale annuelle
- Fiche de mesure de l'indice d'urbanisation
- L'audit des applications

5. Mise en œuvre du plan d'urbanisation du SI

Chaque module sera développé indépendamment en impliquant la DSI, les experts métier, le comité digital et le prestataire avec une démarche simple :

- Etape 1 : Identification de rôles
- Etape 2 : Mise à jour du référentiel des exigences initiales
- Etape 3 : Développement
- Etape 4 : Test et intégration
- Etape 5 : Mise en production
- Etape 6 : Mesure de l'indice d'urbanisation

6. Suivi et évaluation de l'impact de la démarche d'urbanisation du SI

Il est important de savoir où on en est : il faut toujours avoir un but, une ligne directrice dans une démarche d'urbanisme.

Pour cela il faut mettre en place un graphique sous forme de radar représentant l'indice d'urbanisation. Cet indice permettra de mesurer le niveau de maturité de la démarche d'urbanisation sur tout ou partie du SI. En relevant ces mesures périodiquement, l'on permettra d'apprécier les progrès réalisés sur six axes :

➤ **Connaissance du SI existant :**

- Cartographies applicatives
- Cartographies processus
- Diffusion des cartographies
- Opérationnalité et risques

➤ **La gestion des référentiels majeurs :**

- Définition données métier majeures
- MOA⁵⁶ des référentiels
- Dispositifs de gestion de référentiels

➤ **La mesure d'impact sur les cibles :**

- Impacts de la stratégie sur le SI
- Cible(s) fonctionnelle
- Cible(s) architecture applicative

⁵⁶ MOA : Maître d'Ouvrage

- Cible(s) architecture technique
- Révision approfondissement des cibles

➤ **La maîtrise de l'évolution du SI :**

- Plan de migration
- Règles d'urbanisme
- Suivi application des règles
- Urbanisme dans les études amont
- Gouvernance du SI intégrant l'urbanisme

➤ **La maîtrise de la complexité des flux**

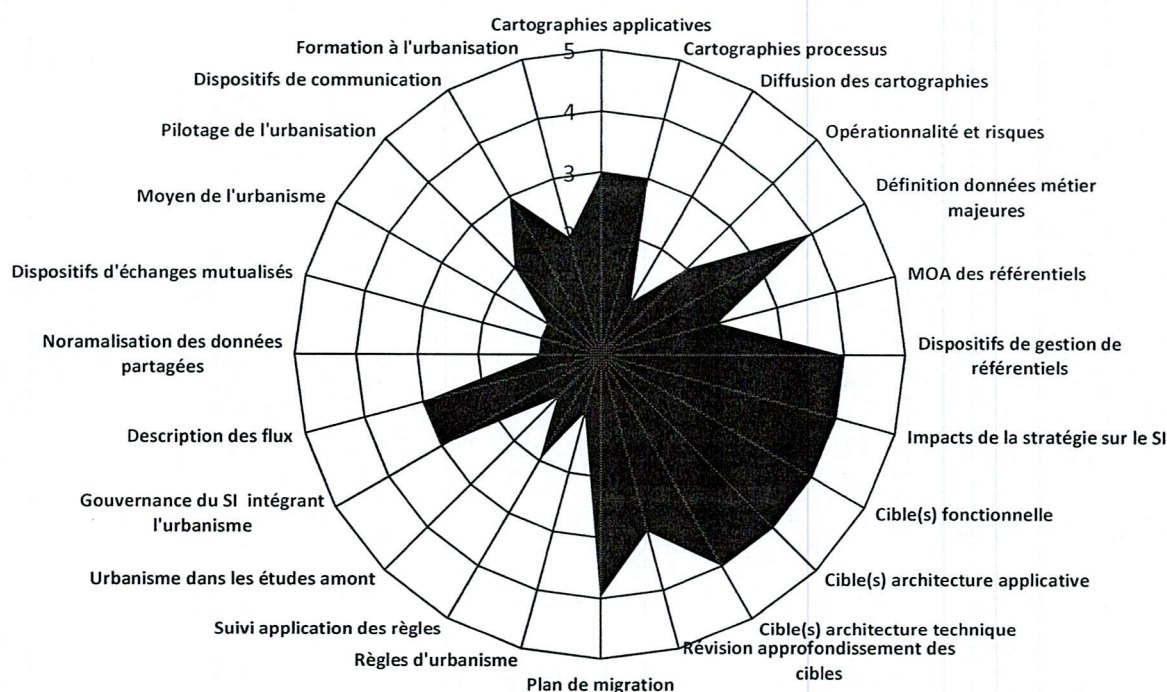
- Description des flux
- Normalisation des données partagées
- Dispositifs d'échanges mutualisés

➤ **Le pilotage de l'urbanisation du SI et la communication**

- Moyen de l'urbanisme
- Pilotage de l'urbanisation
- Dispositifs de communication
- Formation à l'urbanisation

A chaque axe seront associés des critères, les uns qualitatifs, les autres quantitatifs, permettant d'effectuer les mesures.

Graphique 4:Modèle de graphique de l'indice d'urbanisation



Source : Mutation digitale d'Allianz CI Assurances Vie, JARS TECHNOLOGIES et Adams OUATTARA

Mémoire de fin de formation par OUATTARA ADAMS, DESS-A / 23^{ème} Promotion 2016-2018 / I.I.A

SECTION 2 : QUELQUES PROPOSITIONS A METTRE EN ŒUVRE

L'élaboration du plan d'évolution du système d'information étant prévu sur 2 ans (voir **Ateliers pratiques**), nous allons dans cette section faire quelques propositions, non exhaustives à mettre en œuvre dans l'immédiat dans chaque Direction/Services de Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie.

1. Service Informatique

- ✓ Mise en place d'une Data Management Platform(DMP)
- ✓ Soit créer une équipe dédiée au développement des SI ou nouer des partenariats forts avec des jeunes startups locales.
- ✓ Innover en organisant des **hackathons** auxquels seront conviés des startups et qui seront invités à concevoir des services innovants qui répondent à un ou plusieurs challenges en relation avec les problèmes d'innovation dont Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie est sujette. Notamment, les solutions client, pour l'agilité des process en interne mais également de rechercher des solutions digitales pour améliorer la vie des citoyens (imaginer des solutions liées à la santé, à la sécurité routière, etc.) et pas uniquement lié à l'activité assurantielle même si cela a impact non négligeable.
- ✓ Mettre un programme immédiat et continue de formation pour remédier à la carence de formation autour des outils du numérique constatée dans la plupart des Directions/Services.

2. Service Production

- ✓ Accélérer le processus de numérisation de la souscription par les canaux innovants tels que : une application mobile, le site web ou par les commerciaux qui seront équipés de tablettes. Il suffira de posséder des formulaires numériques, totalement sécurisé par un système de signature numérique validé par l'ARTCI et respectant les dispositions nouvelles du code CIMA sur les informations des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance. Cela réduira considérablement le problème des saisies des BIA⁵⁷ en limitant les erreurs de saisie et en permettant la constitution d'une base de données client fiable et conforme aux dispositions nouvelles du code des assurances CIMA. Plus encore, cela permettra aux gestionnaires de contrat d'affecter la majeure partie de

⁵⁷ BIA : Bulletin Individuel d'Adhésion

leur temps à la réception des assurés qui bien souvent ont fort besoin de discuter avec une oreille attentive.

- ✓ Accélérer la mise en place de la solution applicative qui permettra de faire les suivis des chiffres d'affaires par apporteur et le commissionnement de manière automatisée.
- ✓ Mettre en place un système de file d'attente mobile : réservation en ligne avec un code QR par exemple pour la réception des assurés ou bénéficiaires désireux de rencontrer un gestionnaire.
- ✓ Désintermédier tout ou partie de la gestion des contrats par la mise en place d'un espace partenaire avec ouverture sur chaque partenaire (Banques, laboratoires,...) et assurés. Par exemple dans le cas de la souscription d'une temporaire décès en mode hors délégation le souscripteur se rendra directement soit sur la page web de la banque, la page web d'Allianz Vie CI ou en téléchargeant l'application mobile pour procéder à la souscription, un bon de prise en charge ainsi que un rendez-vous lui seront proposés chez un partenaire médical, qu'il validera en moins de 05 minutes sans qu'il puisse se déplacer chez l'assureur. Après la visite médicale, le partenaire médical transfèrera les résultats sur l'espace partenaire où souscripteurs, assureur et banque pourront directement consulter les résultats et instruire le dossier de souscription. Ce système sera d'autant plus bénéfique pour l'assureur, l'assuré et la banque partenaire car ladite souscription pourra désormais être faite en 3 jours maximum au lieu de deux semaines habituellement.

3. Service Technique et Actuariat

- ✓ Avec la digitalisation de la souscription les données recueillies participeront à la mise en place d'une base de données fiable et exploitable. Ainsi l'actuaire pourra mieux tarifier les risques et offrir un contrat personnalisé sans toutefois rompre l'équilibre mutualité. Il pourra par ailleurs effectuer plusieurs études qu'auparavant ne pouvait pas s'y atteler, en l'occurrence la rentabilité sur les nouveaux contrats, une bonne gestion d'Actifs-passifs, etc...
- ✓ Toujours dans le même ordre de la gestion d'Actifs-passifs, il pourra mettre en place des outils digitaux pour la modélisation et mutualisation des risques (risques de rachats, risque de pertes dû à une sinistralité inattendue...) car il aura en sa possession une base de données fiable.
- ✓ Automatiser l'évaluation des provisions mathématiques en vue d'une démocratisation des informations auprès des assurés et partenaires. Cela viendra renforcer la

transparence de la compagnie envers ses assurés car ceux-ci pourront désormais consulter les CIR/CIE 24H/24, 7J/7 sans toutefois se déplacer.

4. Direction Market Development

- ✓ Equiper en totalité les commerciaux en tablette pour accroître la souscription des particuliers et faciliter le monitoring des équipes. A cela faudrait-il ajouter le fait pour les commerciaux de pouvoir suivre leurs commissions en temps réel, ce qui boostera certainement leur appétence à rechercher des nouveaux clients.
- ✓ La digitalisation des process permettra de suivre la résilience d'un assuré dans le paiement de ses primes, ainsi un commercial pourra directement contacter son client pour que celui-ci puisse régulariser ses cotisations dues.
- ✓ Mettre en place un fichier prospect et client directement consultable via les tablettes par les commerciaux pour aiguïser leur campagne de prospection. A cet effet, un tableau de bord devra de suivi de prospects et clients devra être confectionné pour harmoniser les différentes prospections en vue de fidéliser les clients en portefeuille et acquérir de nouveaux clients.
- ✓ Passer au e-learning pour les formations des commerciaux des partenaires, ce qui réduira considérablement les frais généraux liés aux missions et par là même augmenter le nombre de formation. Mettre les cours et vidéos en ligne consultable via l'espace partenaire par les commerciaux qui voudront mettre à jour leurs connaissances des techniques de vente, des dispositions réglementaires, des notions d'assurances vie et des produits commercialisés par la compagnie.
- ✓ S'inscrire à un comparateur d'assurance ce qui ouvrira un segment d'activité nouveau et permettra d'être plus compétitif non seulement en terme de coûts mais également en terme de garanties proposées (l'on mettra en avant l'écosystème produit).
- ✓ Mettre en place un CRM qui sera couplée à des études marketing et qui permettra de répondre au mieux aux besoins des assurés et potentiels clients d'assurances vie.

5. Direction Sinistres

- ✓ Installation de bornes interactives dans les agences, bureaux directs et également chez les partenaires bancaires, d'une plateforme web ou via les MNO pour permettre aux assurés qui souhaitent connaître le solde de leur CIR/CIE d'effectuer le suivi, de

procéder au rachat partiel ou total via une carte prépayée bancaire, le mobile money ou en espèces dans un guichet d'une agence ou un bureau direct Allianz.

- ✓ Automatiser le règlement des sinistres en vue d'être conforme aux différents délais mentionnés dans les conditions particulières des contrats. Cela sera possible grâce à numérisation des contrats et la désintermédiation de la gestion car le bénéficiaire désormais bien connu de l'assureur pourra directement s'adresser à lui pour la déclaration de sinistre et recevoir son indemnité via les canaux énoncés précédemment.
- ✓ Créer un outil permettant la recherche des bénéficiaires de contrats d'assurances pour combattre le phénomène des contrats en déshérence. L'on distinguera les contrats de capitalisation des décès.

Dans le cas des contrats de capitalisation un outils de suivi des échéances des contrats doit être mis en place, couplé à un robot qui utilisera des techniques de fouilles avancées sur les moteurs de recherche tels que Google, Yahoo et autres, ainsi que les réseaux sociaux lorsque les informations communiqués lors de la souscription sont caduques.

Pour le cas des contrats décès, à partir de la sinistralité global du portefeuille, l'on pourrait mettre en place un système de suivi des contrats à tacite reconduction dont le paiement se fait par prélèvement bancaire et donc le risque d'être non informé du décès de l'assuré est accru. A partir donc d'un âge du contrat l'on vérifierait alors si l'assuré est toujours vivant et le cas échéant s'il est décédé servir les indemnités aux bénéficiaires.

- ✓ Egalement pour combattre le phénomène des contrats en déshérence, mettre en place d'une plateforme de déclaration de sinistres. Pour ce faire, il suffira de créer un espace dédié sur la page web ou dans l'application mobile par lequel un potentiel bénéficiaire pourrait déclarer le décès de son défunt parent qu'il pense être assuré par Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie, pièces justificatives comprises à l'effet d'être étudié par l'assureur. A partir de la base de données, l'on pourra aisément faire un croisement entre ladite déclaration et la base de données des assurés puis effectuer le versement des indemnités (lorsque la prime de risque a été versée).

6. Direction des Ressources Humaines

- ✓ Acquérir un SIRH en vue d'automatiser, de simplifier et de centraliser les tâches relevant de l'administration du personnel tels que:

- Gestion administrative (administration des dossiers du personnel, gestion des postes et emplois, bilan social et états, portail collaboratif entre collaborateurs et hiérarchie, etc.) ;
 - Gestion de la paie (bulletin de paie, calcul des périodes, absences, exploitation des résultats de paie, archivage, imputation budgétaire et comptable, etc.) ;
 - Gestion des temps et activités (collecte de temps, calcul des EV⁵⁸, portail collaboratif, etc.) ;
 - Gestion des Emplois et des Compétences ;
 - Outil de communication (organigramme, alerteur RH...) ;
 - Entretien annuel ou biennuel.
- ✓ Recruter un spécialiste de la donnée.
- ✓ Pour la gestion des formations la DRH pourrait d'abord commencer par mettre en place un diagnostic d'expertise digitale des collaborateurs de la compagnie. Cela lui permettra par la suite d'adapter les formations en fonction de leur expertise et du public visé.

Figure 17: Adaptabilité de la formation en fonction du public visé



Source : Le guide de la transformation digitale

7. Service Finances et Comptabilité

- ✓ Mettre en place la signature électronique des chèques. Pour un début l'on pourrait utiliser un certificat de personne physique représentant une personne morale car est moins onéreux mais requiert l'utilisation d'un support cryptographique (token). A
- ✓ Mettre en œuvre le virement électronique
- ✓ Mettre en œuvre le Bulk Payment (paiement de masse) avec les MNO.
- ✓ Automatiser le reporting afin de réduire la production de l'information financière ce qui suppose l'abandon des tableurs Excel qui seuls servaient à faire le reporting.

⁵⁸ Eléments Variables

- ✓ Dématérialiser la tenue comptable pour permettre un accès aux dossiers de travail en tout lieu. Cette disponibilité des dossiers contribuera à la réduction des délais de traitement et des frais généraux dans une moindre mesure.

Le logiciel ADVANTAGE FINANCE de gestion comptable et financière faciliterait cette automatisation.

8. Direction Marketing et communication

- ✓ Coupler la CRM mise en place par la DMD à une DMP, cela permettra d'avoir une vue à 360° des prospects et assurés. L'on pourra alors cibler les habitudes de consommation des assurés en vue de les fidéliser.
- ✓ Mettre en place un centre d'appel téléphonique pour être au plus près des assurés et prospects. Une externalisation serait bénéfique à court terme eu égard la non expérience de la compagnie dans la gestion dudit centre.
- ✓ Le Content marketing permettra d'accroître l'attractivité du site Web et de personnaliser son contenu en fonction du profil de l'internaute.
- ✓ Mettre en place un système de tracking non virulent qui permettra d'anticiper la demande des clients en leur proposant des offres personnalisées (ex. : ADE lorsqu'il se rend sur la page web d'une banque). Cela sera possible grâce aux cookies présents sur la page web et qui feront office de tracker.
- ✓ Procéder à un retargeting des visiteurs de la page web à la suite de l'abandon d'un remplissage de formulaire de souscription ou après une simulation de prime.
- ✓ L'acquisition d'un logiciel de visualisation de données tels que Qlickview ou ManyEyes permettront d'expliquer simplement des situations complexes, de comprendre le grand nombre de KPI à suivre.
- ✓ Passer du marketing traditionnel au marketing prédictif en concevant des modèles de scoring probabilistes à partir des habitudes des assurés. Ainsi l'on pourrait déterminer les scores d'attrition des assurés ou d'appétence des assurés ou prospects et engager des campagnes publicitaires ciblées.
- ✓ Abandonner le marketing de masse pour le marketing one to one, par exemple lorsqu'un internaute visite pour la troisième fois un site web en une semaine, une fenêtre de dialogue devra apparaître afin qu'un conseiller client lui propose de l'aide.
- ✓ La géolocalisation des agences et bureaux directs participera à la transformation de l'expérience client
- ✓ Effectuez une veille des produits / services de nos concurrents sur le web.

- ✓ La publication dynamique sur les réseaux sociaux permettra d'une part de rester connecté au client, et d'autre part de contrôler l'image de l'entreprise.
- ✓ Animer le site web avec des conseils de santé par exemple.

En sus des différentes recommandations faites à la Direction Marketing, elle doit se fixer des objectifs et mettre en place des KPI pour le suivi de ses objectifs. Le tableau ci-dessous donne un certain nombre de KPI par objectifs et par type de média. Il donne par ailleurs des outils appelés Analytiques et qui servent à mesurer ces KPI.

Tableau 10: Exemple de KPI en matière de marketing digital

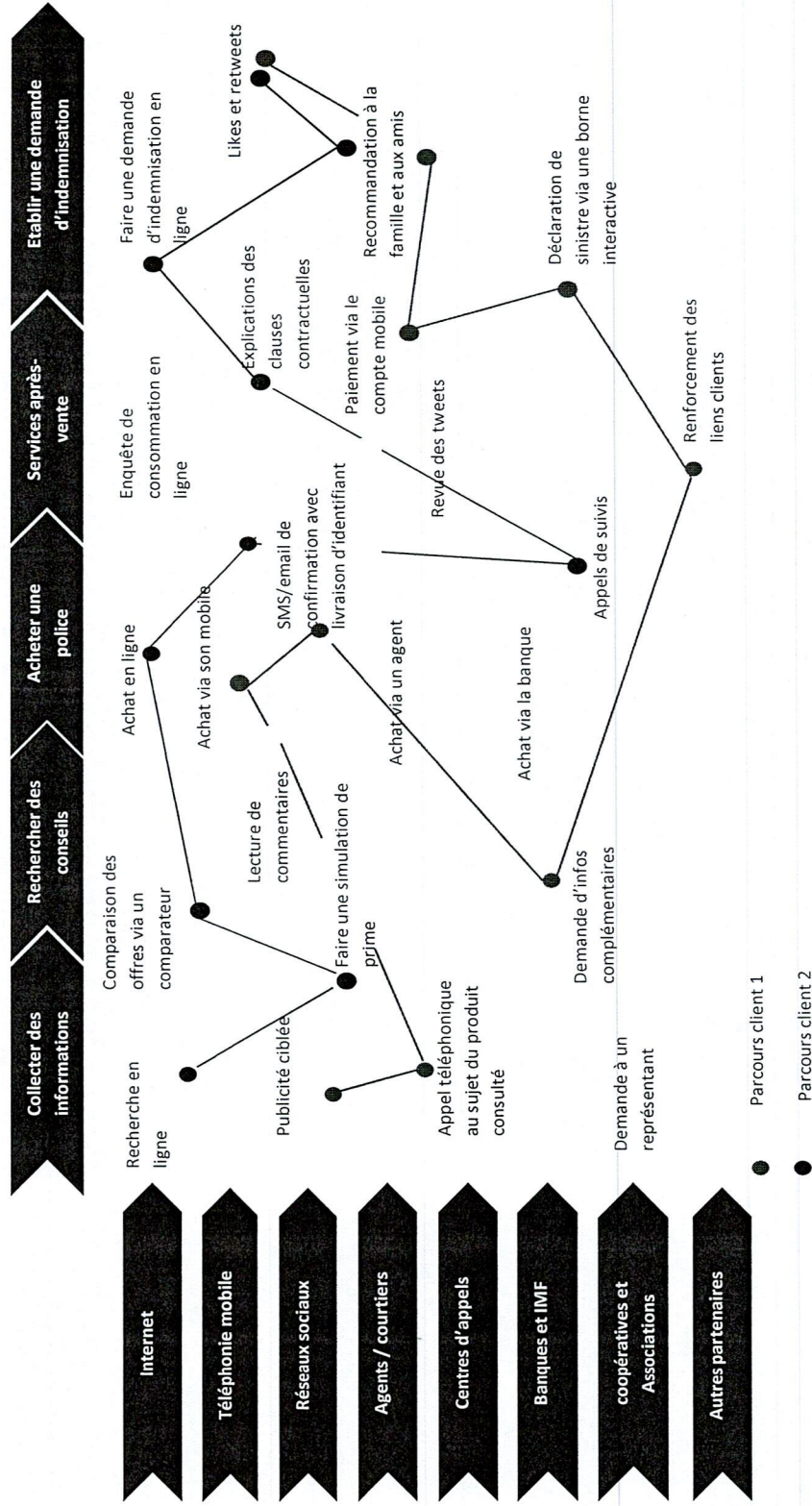
	Propres médias				Médias externes	Médias payants
	Site web	Facebook	Twitter	Youtube	Blogs et forums	Achat d'espace
Ecouter	Nbre de recherches/mots-clés produits		Nbre de mentions	-Nbre de vidéos sur la marque Allianz	Nbre de mention d'un produit Allianz	Nbre de réponses à un sondage
Promouvoir	-Nbre de pages vues /mois -Nbre de visiteurs uniques/mois -% de trafic venant des moteurs de recherche	-Post reach -Nbre de fans Facebook -Nbre de vidéos vues	Nbre d'impression	-Nbre de vues -% de visualisation	-Nbre de post -Nbre de liens -Nbre de vidéos -Nbre d'avis	Nbre d'impression pour quel coût ?
Engager	-Nbre de pages vues -Durée sur le site -Nbre d'abonnés newsletter -Taux d'ouverture newsletter	-Taux d'engagement de la page -Nbre de « likes » -Nbre de commentaires	-Nbre de clics -Nbre de followers	-Nbre de vues -Nbre de « likes » -Nbre de « dislikes »	% de trafics venant des blogs et forums	-Taux et nbre de clics, Facebook, Ads, Google Adwords, banners, promoted posts
Vendre	-Nbre de ventes liées, CA généré					-CA généré -Coût/vente
Support client	Nbre de contacts	Taux et délai de réponse	Taux et délai de réponse	Nbre de commentaires	% de mentions positives et négatives	
Recommandation	Nbre de partages sur les réseaux sociaux	-Nbre de partages -Nbre d'identifications	-Nbre de Retweet -# mentions du hashtag	-% avis positif -Nbre de partages	% de mentions positives sur les produits Allianz	
Quels outils	Google Analytics	-Facebook insight -Socialbakers	-Crowdbooster -Bit.ly -Socialbakers	-Youtube Insights -Socialbakers	-Google Trends -Google Alert -RadarLy	-Facebook -Twitter -Google Adwords

Source : Le guide de la transformation digitale

Toutes ces solutions proposées dans cette section devront permettre de disrupter le business model d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie et par là même la chaîne de valeur.

Un extrait de notre vision est illustré dans le schéma ci-dessous.

Figure 18: Ebauche de parcours clients traduisant la vision d'Allianz CI Assurances Vie



CHAPITRE 3 : INCIDENCES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR ALLIANZ ASSURANCES VIE COTE D'IVOIRE

Il existe un nombre important de risques dont les conséquences s'appliquent à des domaines très différents dans l'entreprise : les métiers, les relations avec les parties prenantes... Les risques liés au numérique sont ceux qui surviennent lors du « passage » au digital ainsi que ceux à gérer tout au long de la vie de l'entreprise. Ils ne sont pas circonscrits au seul périmètre des systèmes d'information et sont transversaux puisque le numérique est au cœur de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Le risque est la conjonction d'un aléa (un événement d'occurrence et d'intensité probabilisables ou non), et d'un enjeu (un élément qui a de la valeur, susceptible d'être endommagé par l'aléa). Dans ce cadre, nous avons identifié quelques risques liés à la transformation digitale d'Allianz Côte D'Ivoire Assurances Vie.

SECTION 1 : LES RISQUES LIES A LA TRANSFORMATION DIGITALE DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE

1. Risques identifiés

a. Les risques liés aux ressources humaines

La gestion des ressources humaines peut être fortement impactée lors du passage au digital, du fait de la rupture des usages liée au numérique notamment. En effet, l'arrivée du numérique s'accompagne parfois de nouveaux recrutements, de changements dans les habitudes quotidiennes de travail et nécessite de nouvelles formations. Or, ces changements affectent directement le facteur humain de l'entreprise, et sa réaction négative potentielle impacte le résultat de l'entreprise par une diminution de sa productivité ou un ralentissement de son activité. Nous identifions donc trois risques majeurs attachés aux ressources humaines : **le manque d'adhésion ou le rejet par les employés de la politique de digitalisation, les risques sociaux et enfin la sclérose des compétences.**

☞ **Le manque d'adhésion ou le rejet de la politique de digitalisation** par les employés peut entraîner une attitude hostile de ceux-ci. Cette hostilité s'exprime de différentes manières, d'un simple malaise jusqu'au rejet du nouvel outil numérique.

☞ **La sclérose des compétences** qui peut se traduire par l'obsolescence des compétences des employés dans certains secteurs spécifiques, cela est d'autant plus vrai dans certains secteurs tels que l'utilisation des progiciels par exemple.

☞ **Les risques sociaux** qui sont l'hostilité des salariés vis-à-vis de la digitalisation doit être considérée différemment si elle prend une forme collective organisée. Dans les cas précédents, nous étions face à des comportements isolés. Il est également possible de se trouver face à une contestation organisée, surtout si la rupture entraînée par la numérisation a entraîné des licenciements.

b. Les risques éthiques et juridiques

Les risques éthiques et juridiques liés au numérique renvoient à la fois au **respect de la vie privée et la confidentialité des données** mais aussi à **l'inégale vitesse d'évolution des technologies et des usages associés** (actuellement très rapides) avec les législations CIMA, de l'UEMOA et l'ARTCI.

Les activités permises par **l'internationalisation** des informations (stockage des données à l'étranger, etc.) et les problèmes liés à **l'authenticité des documents** numériques font également partie des risques juridiques auxquels doit faire face Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie.

☞ **Respect de la vie privée et confidentialité des données** : lorsqu'une société décide de numériser des données personnelles (relatives à des clients ou des collaborateurs...), elle a l'obligation de déclarer ces données à l'ARTCI et/ou la CIMA, ainsi que d'en assurer la sécurité (contrairement à des données non numériques). L'entreprise fait donc face à des risques juridiques liés à cette obligation légale de sécurisation de ces données.

☞ **L'évolution du droit** : Dans la mesure où la technologie et les usages évoluent très rapidement, il est logique que le droit doive évoluer aussi pour répondre aux nouvelles questions générées par ces changements. Les conséquences pour l'entreprise peuvent être des pertes liées à la mise en conformité avec de nouvelles lois surtout que nous sommes en présence de plusieurs régulateurs qui ne communiquent souvent pas. Ou inversement, le droit peut évoluer beaucoup moins rapidement et donc créer des situations le développement de l'activité peut être freiné.

☞ **L'internationalisation des informations** : les informations sur les assurés pouvant circuler à l'étranger via le jeu des réglementations internationales ou étant soumises à des réglementations locales peut entraîner des amendes en cas de non-respect de la loi locale, ou des problèmes de productivité et d'homogénéisation des processus dans le cadre d'une activité internationale notamment dans les relations avec Allianz Africa.

☞ **L'authenticité des documents** est plus difficile à prouver que celle des documents papier ; leur production et leur conservation entraînent donc plus de contraintes (et de risques). Ces contraintes sont essentiellement liées à l'administration, par exemple pour les BIA qui doivent répondre à certaines normes techniques (justificatifs de l'accord du souscripteur). Par ailleurs, si ces données sont hébergées dans un autre pays de la zone CIMA, chez un partenaire en Côte d'Ivoire ou réparties sur différents sites (qui ne respectent peut-être pas les normes), ou non accessibles pendant un contrôle de la CIMA l'entreprise fait face non seulement à un risque juridique mais aussi d'indisponibilité à temps des informations.

c. Les risques liés au contrôle et à la maîtrise des systèmes d'information

L'une des principales raisons de la digitalisation des process d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie est le gain de temps. La numérisation fluidifie l'information et lui permet de circuler plus vite, ce qui a pour effet de créer de la valeur. Mais, par définition, plus l'information est fluide, plus elle est rapide, et moins on en a le contrôle. La question sera de savoir où nous souhaitons nous situer entre l'absence de contrôle et le contrôle total de l'information (ce qui aurait pour effet de faire perdre tout gain à la numérisation de celle-ci). Plus le contrôle est grand, plus l'exposition à un ralentissement de l'activité de l'entreprise est importante. Moins le contrôle est important, plus l'exposition à des fuites d'informations est grande. Le risque pour l'entreprise est de voir alors ses données dérobées, altérées ou modifiées. Ce dommage peut résulter de plusieurs facteurs.

☞ **Vol/altération/modification de données de l'entreprise** par l'utilisation du système réseau par des employés. Nous sommes ici dans le cadre d'une malveillance interne. La gravité dépend de l'information à laquelle l'employé accède. Ce risque n'est pas à négliger et les employés ont généralement une bonne connaissance des failles de sécurité de l'entreprise.

☞ **Vol/altération/modification de données de l'entreprise et des données clients** par l'utilisation du système réseau par des pirates. Ces attaques sont assez rares sinon inexistantes du fait de la connexion filaire utilisé au sein des bureaux et un système de sécurité informatique assez élevé.

☞ **Vol/altération/modification de données de l'entreprise** par l'utilisation du système réseau par des programmes malveillants (virus). Ce genre de dommage peut également être causé par tout type de programme malveillant. Si la menace est quotidienne, le dommage n'est généralement pas très important. La réponse à apporter est généralement assez simple.

☞ **La négligence des salariés.** Au-delà des risques dus à la malveillance, on retrouve également des risques liés au comportement négligent des employés. Ce comportement est produit le plus souvent par une méconnaissance des enjeux de sécurité de l'entreprise pour le salarié ou par des usages de travail (partage des sessions, des mots de passe, etc.). Cette négligence peut entraîner vol/altération/modification des données de l'entreprise.

d. Les risques stratégiques

D'autres risques liés au numérique se détachent du quotidien de l'entreprise et sont liés aux processus de décision engagés sur le moyen et le long terme. Le passage de l'entreprise classique au digital suppose de prédéfinir un plan stratégique de digitalisation (Cf chapitre 2, partie II), et ce en accord avec l'objectif final : voir naître de la valeur de cette numérisation et surtout de son utilisation.

☞ **La défaillance de stratégie numérique** est le plus grand risque lié à la stratégie de l'entreprise. En effet, avoir une stratégie numérique défaillante, ou pire encore, ne pas avoir de stratégie du tout entraîne des conflits internes à l'entreprise (concurrence entre fonction numérique et fonction non numérique) ou des pertes suite à la digitalisation des processus. Un des risques majeurs identifiés par certains DSI est la disparition même de la Direction des SI de l'entreprise au profit des solutions externes déjà prêtes à l'emploi, alors que développer les systèmes en interne demande beaucoup plus de temps.

e. Les risques marketing

Les risques liés au secteur marketing sont de différente nature et affectent la réputation de l'entreprise, sa capacité à équiper ses assurés ou bien à déterminer les besoins client.

☞ **Risque réputation** : les sites internet, les réseaux sociaux sont des outils vulnérables de communication et de marketing de premier plan qui peuvent être la cible de personnes malveillantes à l'égard de l'entreprise. Que ce soit une campagne organisée ou de réels mécontentements, l'entreprise court un risque réel en termes d'image en offrant un espace de liberté au cœur de ses outils de communication.

☞ **Augmentation de la concurrence** : La dématérialisation des clients et des canaux de distribution fera entrer sur un marché de l'assurance vie de nouveaux acteurs digitaux qui seront au plus près des assurés, ce qui entraînera une concurrence très accrue entre eux et les sociétés classiques.

f. Les risques liés au patrimoine numérique

Dans cette famille de risques, nous avons englobé les risques liés à la conservation numérique des données (vieillesse des supports, évolution des formats) et à la difficile valorisation financière de ce patrimoine.

☞ **Conservation** : Nous avons vu précédemment que la conservation de données numériques exposait l'entreprise à des risques juridiques. Une mauvaise conservation de telles données peut aussi entraîner des pertes pour l'entreprise : la durabilité des supports et des formats n'est pas facile à assurer dans le cadre du stockage numérique. Par ailleurs, le fait de sous-traiter l'hébergement des données, complique le contrôle sur les mesures de protection et conservation, de même que l'accès à ces données qui peut être temporairement coupé. Enfin, il ne faut pas exclure les risques liés aux catastrophes naturelles, qui peuvent affecter les Datacenter, et donc paralyser ou ralentir l'activité d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie.

☞ **Valorisation financière** : Les méthodes pour calculer la valeur d'une entreprise sont mal adaptées au calcul de la valeur financière d'une entreprise digitalisée. En effet, celle-ci ne dispose pas d'actifs réels en majorité mais immatériels, dont la valorisation est difficile. La valeur de l'entreprise digitale peut donc être mal évaluée par les institutions financières, ce qui a des conséquences au niveau de son actionnariat qui n'en voit pas généralement un intérêt à y investir.

2. Cartographie des risques

La cartographie des risques a été réalisée selon les étapes suivantes : un recensement des risques, leur classement graphique en fonction de l'occurrence (probabilité de réalisation) et de la gravité (les conséquences, et enfin la schématisation de leur représentation).

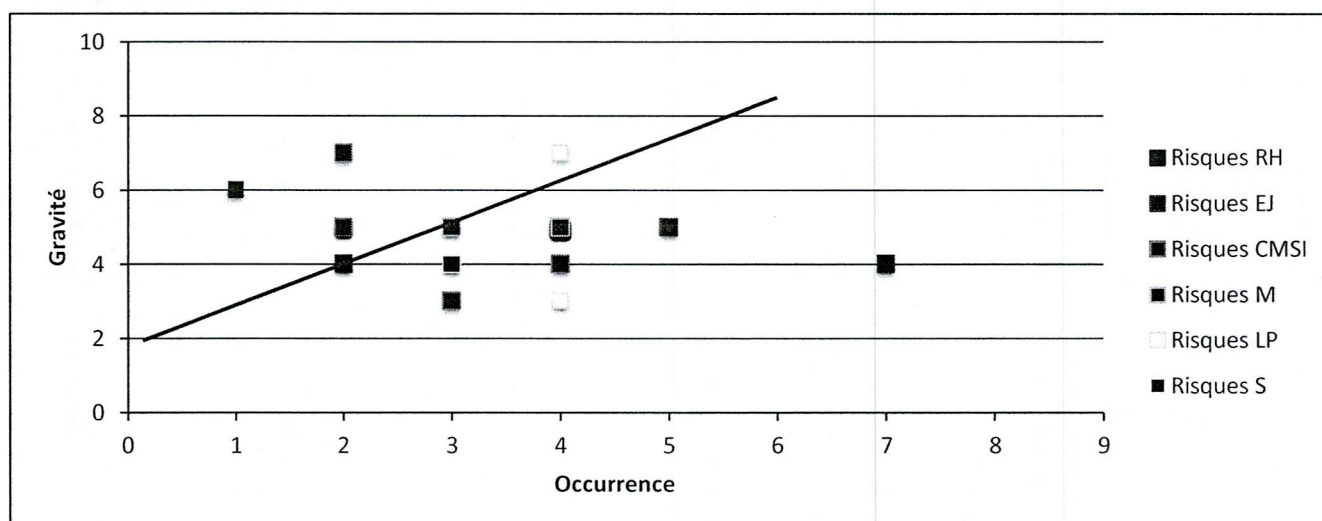
Tout d'abord, nous avons qualifié chacun de ces risques par un degré d'occurrence et un degré de gravité, qui vont chacun de 1 à 10 (1 étant le plus faible, 10 étant le plus élevé).

Ensuite, un facteur de risque a été élaboré, en multipliant le degré d'occurrence et le degré de gravité, aboutissant ainsi à un indice situé entre 1 (facteur de risque faible) et 100 (facteur de risque élevé). Il s'agit là d'une méthodologie couramment utilisée en cartographie des risques⁵⁹. Les indices de gravité et d'occurrence ont été attribués à partir de notre analyse, basée un questionnaire adressé au Service Informatique (**Annexe 3**) sur la bibliographie que nous avons étudiée.

a. Regroupement des risques

Une première cartographie consiste à placer chacun des risques, selon leur indice d'occurrence (abscisse) et leur indice de gravité (ordonnée).

Graphique 5: Cartographie des risques liés à la transformation digitale d'Allianz CI Assurances Vie



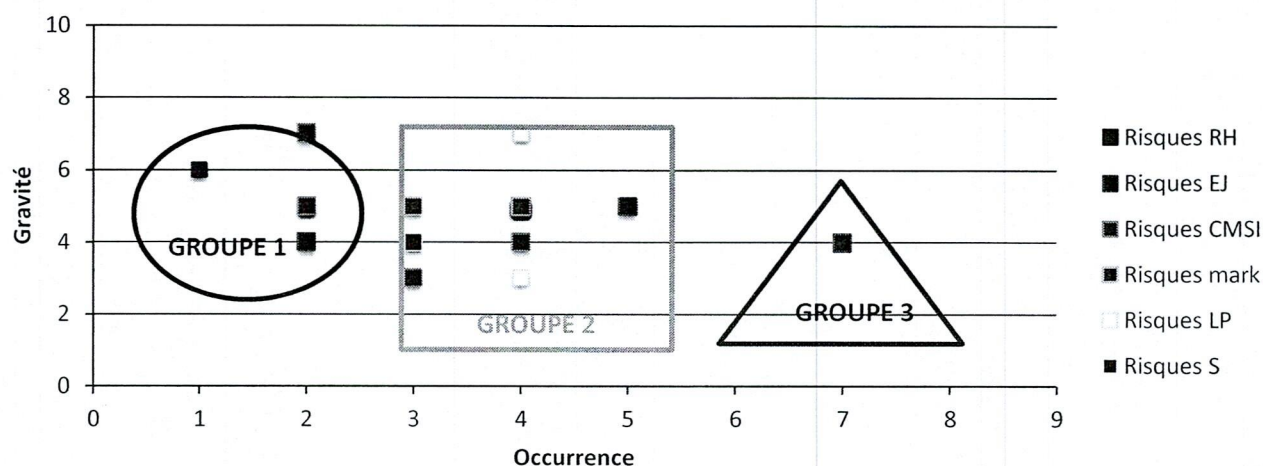
Source : Nos calculs

La lecture de ce graphique, au premier abord, ne fait pas apparaître des regroupements très clairs. On observe bien que, comme dans tout autre type de risques, leur occurrence est inversement proportionnelle à leur gravité (dans leur allure générale). La droite tracée sur le graphique représente une frontière qui délimite les risques dont il faut se soucier à court terme (forte occurrence, et faible gravité), des risques dont il faut se préoccuper à moyen/long terme (plus faible occurrence, et forte gravité).

⁵⁹ Gilbert DE MARECHAL, La cartographie des risques, Saint-Denis : AFNOR, collection À savoir, 2003, 50 p.

A partir de ce graphique, nous pouvons effectuer une première typologie des risques, pour essayer de dégager des tendances : on peut regrouper ainsi des risques proches, en termes de gravité et d'occurrence.

Graphique 6: Cartographie des risques liés à la transformation digitale d'Allianz CI Assurances Vie



Source : Nos calculs

Le groupe 1 représente les risques à faible occurrence et à forte gravité, ceux que l'on appelle communément « **risques majeurs** ». On y retrouve un risque RH, un risque éthique et juridique, ainsi que deux risques liés à la maîtrise du système d'information : le risque lié à l'altération de données par des pirates, et le risque de vol de données par les employés. Il s'agit là de phénomènes très peu fréquents, mais qui peuvent avoir de lourdes conséquences pour l'entreprise. Souvent, les risques majeurs sont peu pris en compte dans la mesure où leur occurrence est extrêmement faible : c'est probablement le cas du risque RH, néanmoins, il semblerait que les risques liés aux systèmes d'information soient au cœur des préoccupations des divers acteurs de l'entreprise, ou du moins très présents dans les esprits. Dans tous les cas, leur prévention est d'autant plus difficile que l'on ne peut guère savoir les modalités de leur occurrence (celle-ci étant très faible), et que leurs conséquences sont de grande ampleur.

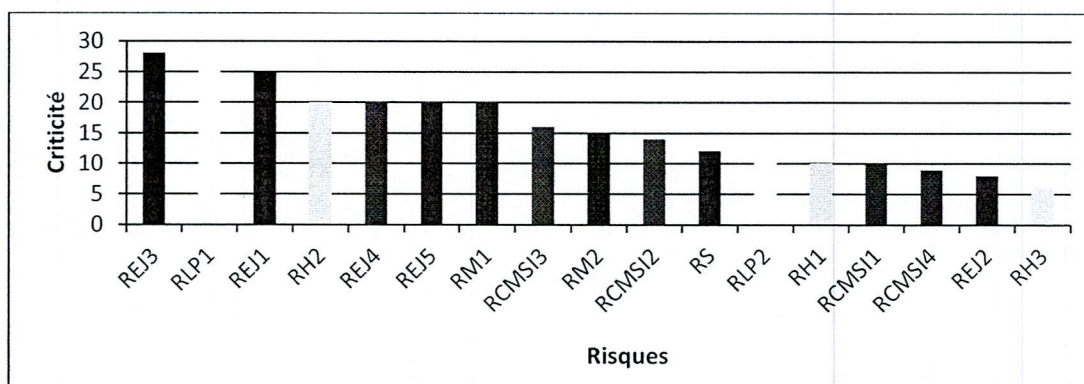
Le groupe 3 rassemble les **risques très fréquents**, mais de relative gravité. On y trouve un seul risque en l'occurrence, un risque éthique et juridique lié à l'évolution du droit. En effet, étant dans une zone où la réglementation en matière du numérique est plurielle du fait de la multiplicité des organes régulateurs et de leur carence coopérative, l'on sera confronté à des changements fréquents de la loi jusqu'à atteindre une stabilité. Ces différents changements devront évidemment être suivis par une cellule de veille en vue d'éviter des infractions.

Enfin, le groupe 2 réunit le reste des risques, à **occurrence et à gravité moyennes**, qui se distinguent moins du lot par leur gravité ou leur probabilité de survenance. Le défi pour nous sera d'apporter des mesures de prévention et de protection.

b. Hiérarchisation des risques

Un deuxième type de cartographie consiste en la représentation, sous forme d'histogramme, du facteur de risque. Nous avons classé les risques du plus important au plus faible.

Graphique 7: Hiérarchisation des risques liés à la transformation digitale d'AZ CI Vie



Source : Nos calculs

Ce graphique met en valeur d'autres problématiques que le précédent. En effet, il apparaît que les risques les plus importants sont REJ3 et RLP1, soient l'évolution du droit et les risques liés au patrimoine dans la conservation des données, alors qu'ils apparaissaient, dans le graphique précédent, pour l'un dans le groupe 3 (occurrence importante, gravité relative) et pour l'autre dans le groupe 2 (occurrence et gravité moyennes), et qui n'étaient pas des **risques majeurs**. En réalité, dans la majeure partie des cas ces deux risques font parties des plus importants et dans notre cas ont un indice de 28.

Dans la hiérarchie des risques, nous retrouvons à la médiane le risque marketing RM2 qui est lié à l'augmentation de la concurrence avec un indice de 15 dont une occurrence faible (3) et une gravité moyenne (5) et qui se retrouvait dans le groupe 2 (occurrence et gravité moyennes). Cela conforte donc la cartographie sur le regroupement des risques, et en l'espèce Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie ne devrait donc pas craindre les assurtechs⁶⁰.

Parmi **les risques les plus faibles**, on retrouve bien évidemment les risques RH notamment RH1 et RH3 sur ralentissement de l'activité de l'entreprise due aux risques sociaux

⁶⁰ Un assurtech est une petite entreprise à vocation technologique exerçant dans le domaine de l'assurance.

et le risque REJ2 qui est dû au non-respect de la vie privée (car leur occurrence est très limitée, même si leur gravité est moyenne), et la plupart des risques liés à la maîtrise des SI qui font l'objet de nombreux débats et mesures de prévention, ne sont finalement pas très élevés. Ces risques sont finalement bien connus, bien identifiés, et leur fréquence ou leurs conséquences ne sont pas particulièrement importantes.

SECTION 2 : LES SOLUTIONS POUR LA MAÎTRISE DES RISQUES LIÉS A LA TRANSFORMATION DIGITALE DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE

L'objectif fondamental de la maîtrise des risques liés à la transformation digitale d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie est de contenir le poids économique de ces risques en agissant sur soit sur l'un ou l'autre des deux facteurs qui le déterminent, soit en ayant recours aux instruments du financement de ces risques :

- Si l'on agit sur l'occurrence, on veut réduire la fréquence de réalisation des risques digitaux, agir sur les causes qui les engendrent. On cherche à éliminer le risque. C'est l'objet de la **prévention**.
- Si l'on agit sur la gravité, c'est à dire sur les conséquences financières du risque, on cherche seulement à limiter l'impact de la réalisation de ce risque. L'action sur les conséquences, c'est la **protection**.
- Si l'on achète des couvertures d'assurances traditionnelles, créons une captive d'assurances ou provisionnons, tout en mettant en œuvre des moyens de **prévention** et de **protection**, nous utilisons donc des **instruments du financement de ces risques**.

1. Réduction et transfert des risques

Si la réduction et le transfert de risque n'élimine pas totalement les risques liés à la transformation digitale d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie, ils constituent cependant des solutions de maîtrise de ces risques.

Toutes choses égales par ailleurs, elles nécessitent dans chacun des cas un investissement tant au plan financier qu'humain.

	Famille de risques	Risques identifiés	Moyens de réduction		Instruments de financements
			Prévention	Protection	Transfert
1	Risques RH	Manque d'adhésion/rejet des employés à la politique de numérisation Sclérose du personnel (l'obsolescence des compétences des employés) Ralentissement de l'activité de l'entreprise due aux risques sociaux	➤ Sensibilisation du personnel sur la vision du digital ➤ Former les collaborateurs aux outils digitaux ➤ Mettre en place des pratiques de management dans le cadre de la conduite du changement	➤ Impliquer les collaborateurs à toutes les étapes de l'urbanisation du SI ➤ Recruter des jeunes diplômés formés aux outils digitaux ➤ Recueillir auprès des délégués les problèmes rencontrés	
2	Risques éthiques et juridiques	Risque de perte de confidentialité Respect de la vie privée Évolution du droit Internationalisation Perte de la valeur authentique des documents	➤ Sensibiliser le personnel sur les notions de confidentialité et le respect de la vie privée ➤ Veiller scrupuleusement au respect des réglementations ➤ Mettre en place une cellule de veille juridique	➤ Provisionner pour faire face aux éventuelles amendes des législateurs	
3	Risques liés au contrôle et à la maîtrise des systèmes d'information	Vol/altération/modification de données de l'entreprise par les employés Vol/altération/modification de données de l'entreprise et des données clients par des hackers Vol/altération/modification de données de l'entreprise par des programmes malveillants (virus) La négligence des salariés	➤ Contrôler les accès aux informations ➤ Diffuser les bonnes pratiques dans l'utilisation des ordinateurs, réseaux et autres périphériques ➤ Effectuer de manière récurrente un audit des pare-feu et des protections contre les virus	➤ Mise en place d'un plan de continuité ➤ Stopper l'intrusion des hackers ➤ Confiner la menace due à un programme malveillant (virus)	➤ Prendre une police Cyber-assurance
4	Risques stratégiques	Conflits internes dus à un défaut de stratégie numérique	➤ Associer toutes les cibles métiers au plan d'urbanisation du SI	➤ Redéfinir sur les responsabilités de chaque Direction métier	
5	Risques marketing	Réputation Augmentation de la concurrence	➤ Mise en place d'une cellule de veille concurrentielle et sur l'image de marque sur le web	➤ Embaucher une agence de relations publiques qui interviendra en cas de besoin ➤ Améliorer continuellement le développement du SI	➤ Assurance du risque de réputation
6	Risques liés au patrimoine	Conservation de données (y compris catastrophes naturelles) Valorisation financière	➤ Sauvegarde au niveau de l'entreprise ➤ Transfert contractuel de risques	➤ Duplication ou ségrégation : l'on devra créer deux ou plusieurs bases de données clients	➤ Assurance Reconstitution de données ➤ Bris de machine informatique

Tableau 11: Tableau de réduction et transfert des risques liés à la transformation digitale d'Allianz CI Assurances Vie

2. Plan de continuité du SI : Axes de réflexion

a. Phase de secours

La démarche d'élaboration de solutions de secours dans le cadre du plan de continuité du SI (PCSI) est la même que celle suivie de manière générale pour le plan de continuité d'une entreprise. Elle doit notamment prendre en compte :

- le personnel en charge du SI, qu'il soit interne ou qu'il s'agisse de prestataires de services, et les diverses problématiques associées (transport, restauration, contrat, notamment si le site d'hébergement du SI de secours est différent du site actuel) ;
- les locaux d'hébergement du SI et leur environnement (sécurité physique, électricité, climatisation,...) ;
- les moyens de communication nécessaires au raccordement des équipements terminaux et aux échanges avec l'extérieur de la structure ;
- les moyens matériels et logiciels ;
- les contraintes de sécurité issues de la PSSI⁶¹ du groupe Allianz Africa.

La priorité de mise en œuvre des différentes solutions de secours est établie en fonction des exigences métiers, de la dépendance entre les différents composants du SI et des contraintes propres à chaque solution.

Pour ce faire, Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie devra en sus des points cités ci-dessus, orienter ses actions sur les points suivants :

- Organiser des simulations ou exercices d'attaques informatiques ;
- Penser à recruter un responsable de la sécurité informatique ou à tout le moins former un des cadres au contrôle de conformité ou le DSI ;
- Mettre en place un dispositif d'alerte en cas d'évolution de loi et de risque de réputation pour que l'organe en charge puisse circonscrire les conséquences et apporter des éclaircissements au public ;
- Sauvegarde et restauration de données quotidiennement;
- Planning des actions à mener en cas de crise : il s'agit de déterminer à l'avance les responsables (dans le cadre des risques sociaux, ce sont la DRH et la DG);
- Conservation et archivage de données;

⁶¹ PSSI : Politique de Sécurité du Système d'Information

b. Phase de redémarrage

Le plan de reprise contient les informations suivantes :

- **La composition et le rôle des « équipes de pilotage du plan de reprise ».** Ces équipes se situent au niveau stratégique :
 - les dirigeants qui ont autorité pour engager des dépenses ;
 - le porte-parole responsable des contacts avec les tiers : la presse, les assurés et les partenaires, etc. ;
 - au niveau tactique, les responsables qui coordonnent les actions ;
 - au niveau opérationnel, les hommes de terrain qui travaillent sur le site sinistré et sur le site de remplacement dans le cas par exemple d'une atteinte au patrimoine informatique.
- **La composition de ces équipes doit être connue et à jour, ainsi que les personnes de remplacement et les moyens de les prévenir.** Les membres des équipes doivent recevoir une formation.
 - Les procédures qui mettent la stratégie en œuvre. Ceci inclut les procédures d'intervention immédiate (qui prévenir ? qui peut démarrer le plan et sur quels critères ? où les équipes doivent-elles se réunir ? etc.) ;
 - Les procédures pour rétablir les services essentiels, y compris le rôle des prestataires externes ;
 - Les procédures doivent être accessibles aux membres des équipes de pilotage, même en cas d'indisponibilité du réseau informatique et des bâtiments.

Selon la gravité du risque et la criticité du système en panne, les mesures de rétablissement seront différentes.

- **L'évolution d'une loi :** au pire des cas seule une amende sera infligée par le législateur. La cellule de veille juridique aura la responsabilité de mettre à jour les règles liées à l'éthique et juridiques en vue de leur diffusion à tout le personnel, via un mail ou une note de service.
- **La reprise des données :** dans cette hypothèse, seules des données ont été perdues. L'utilisation des sauvegardes est nécessaire et la méthode, pour simplifier, consiste à réimplanter le dernier jeu de sauvegardes. Cela peut se faire dans un laps de temps court (quelques heures), si l'on a bien identifié les données à reprendre et si les méthodes et outils de réimplantation sont accessibles et connus.

- **Le redémarrage des applications :** à un seuil de panne, plus important, une ou des applications sont indisponibles. L'utilisation d'un site de secours est envisageable, le temps de rendre disponible l'application en cause.
- **Le redémarrage des machines provisoire :** utilisation des sites de secours définitif : après dépannage de la machine d'exploitation habituelle, y rebasculer les utilisateurs, en s'assurant de ne pas perdre de données et si possible de ne pas déconnecter les utilisateurs.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude au cours de laquelle notre expérience au sein d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie s'est fortement enrichie tant dans le domaine de la digitalisation qu'en assurance de manière générale, il nous a été donné l'opportunité de confronter nos connaissances théoriques et techniques aux réalités du monde de l'entreprise.

L'état des lieux au niveau du marché des assurances de la zone CIMA a montré que les entreprises FANAF sont à l'état embryonnaire dans leur processus de digitalisation et l'analyse des législations en matière de numérique a révélé une pluralité des législations et leurs fortes disparités ce qui ne concourt guère au développement de l'assurance électronique.

Forts de ces informations, nous avons proposé une définition simple de la transformation digitale d'une compagnie d'assurance pour permettre aux compagnies de mieux construire leur chaîne de valeurs, quelques aménagements au niveau réglementaire qui se résume à une approche de Test and Learn. En outre, une démarche théorique itérative pour la transformation digitale a été proposée et explicitée en étude de cas d'Allianz Côte d'Ivoire afin de mener à bien le processus de digitalisation des compagnies Vie.

Ainsi pour digitaliser une compagnie d'assurance, portée par la Direction Générale, le processus opérationnel de digitalisation devra débuter par la détermination de la maturité digitale de celle-ci, ce qui permettra de dégager un plan d'urbanisation cohérent mettant en jeu tous les métiers cibles en vue d'un processus réussi.

Enfin, dans une démarche qualité, une cartographie des risques inhérents au basculement des processus actuels vers des processus digitaux a été proposée pour permettre le suivi et l'amélioration constante du système d'informations qui doit perpétuellement évoluer pour répondre aux exigences clients.

Nous pensons que ces propositions qui ne sont que des voies à explorer pour répondre aux défis du numérique dans la zone CIMA sauront contribuer au développement de l'assurance Vie, et en général, l'assurance en zone CIMA.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. Actuaris Consulting, Digital : Défis et opportunités pour les assureurs, 39^{ème} AG-FANAF 2015
2. Bill SCHMARZO, Big Data : Tirer parti des données massives pour développer l'entreprise
3. CIGREF, Entreprise à l'ère du numérique : Enjeux et défis
4. CIGREF, Les risques numériques pour l'entreprise, 2011
5. Claire SCHARWATT et Chris WILLIAMSON, L'argent mobile franchit les frontières : Nouveaux modèles de transferts en Afrique de l'Ouest
6. CSC & PAC Consulting, Transformation numérique dans l'assurance : L'assureur au cœur d'un nouvel écosystème de service.
7. Dr Remis BACHELET, Gestion des risques, version 3 de mars 2016
8. Emilie Metais-Wiersch & David Autissier, La transformation digitale des entreprises : Les bonnes pratiques
9. EUROGROUP CONSULTING, La révolution digitale dans le secteur de l'assurance FANAF 2015
10. J.P. Louisot, La gestion des risques dans les organisations applicable aux entreprises, aux collectivités territoriales & aux établissements de santé, 2004
11. Julien Hirth, Le Data Marketing
12. Maïmouna DIARRA, La distribution de l'assurance dans la zone CIMA : quels modèles pour demain ?
13. Mamadou KONE, Enjeux futurs du marché de l'assurance dans la zone FANAF, FANAF 2015
14. Mamadou G.K.KONE, Identifier le nouveau client, le toucher et le satisfaire, FANAF 2018
15. PWC, HEC Paris ALUMNI, Le digital dans l'assurance à l'épreuve de la réalité
16. Thomas Faivre-Duboz, LIVRE BLANC : Comprendre les Data Management Platforms (DMP) Juin 2015
17. Vincent DUCREY et Emmanuel VIVRIER, Le guide de la transformation digitale

ARTICLES

1. Atlas Magazine, N° 149 mars 2018
2. Habib BAMBA, Enquête sur la maturité numérique des entreprises de Côte d'Ivoire
3. Optimind Winter, Le digital dans l'assurance, Big Data et Analytics : Des outils au service de la transformation digitale, du 24 juin 2014

REGLEMENTATION

1. Annuaire FANAF 2015 - 2018
2. Avant-projet de règlement sur l'assurance électronique
3. Code des Assurances CIMA
4. Dispositions communautaires prises par l'UMAC et l'UMOA
5. Règlements CIMA

SITE WEB

1. <https://www.matthieu-tranvan.fr/management/ventes/optimiser-crm-leviers.html>
2. <http://www.archimag.com/demat-cloud/2016/09/07/7-tendances-dematerialisation>
3. <https://www.appvizer.fr/magazine/relation-client/customer-relationship-management-crm/crm-commercial-notre-top-10-des-logiciels>
4. http://www.it-expertise.com/wp-content/uploads/2012/07/IT_81.pdf
5. <https://whatis.techtarget.com/fr/definition/Sprint>
6. www.asaci.net
7. www.fanaf.org
8. www.cima-afrique.org

ANNEXES

Annexe 1 : Business Model proposé par ONOPIA

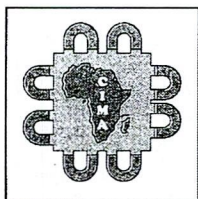
Annexe 2 : Règlement n°007/CIMA/PCMA/PCE/2018

Annexe 3 : Réponses des différentes Directions/Services au questionnaire sur la maturité digitale d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie

Annexe 4 : Réponses du Service Informatique sur les risques liés à la transformation digitale d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie

Partenaires Clés  Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ? OBJECTIFS DU PARTENARIAT <i>Optimisation et Economie</i> <i>Réduction des risques et incertitudes</i> <i>Acquisitions de ressources ou activités spécifiques</i>	Activités Clés  Quelles activités clés sont nécessaires pour : Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ? CATEGORIES <i>Production</i> <i>Résolution de problèmes</i> <i>Plateforme / Réseau</i>	Proposition de valeur  Quelle valeur délivrons-nous au client ? Quels besoins clients satisfaisons-nous ? Quelle problématique clients aidons-nous à résoudre ? offres proposons-nous à chaque segment client ? CARACTERISTIQUES <i>Nouveautés</i> <i>Performance</i> <i>Personnalisation</i> <i>« Mission à accomplir »</i> <i>Design</i> <i>Marque /Notoriété</i> <i>Prix</i> <i>Réduction de coûts</i> <i>Accessibilité</i> <i>Unité/conivialité</i>	Relation Client  Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissions et maintenions avec eux ? Lesquelles avons-nous établis ? Comment sont-elles intégrées dans notre modèle économique ? Quel est leur coût ? EXEMPLES <i>Assistance personnalisées (simple ou dédiée)</i> <i>Self-services</i> <i>Services automatisés</i> <i>Communauté</i> <i>Co-création</i>
	Ressources Clés  Quelles ressources clés sont nécessaires pour : Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ? TYPES DE RESSOURCES <i>Physiques</i> <i>Intellectuelles (marque, brevet, données...)</i> <i>Humaines</i> <i>Financières</i>		Canaux de distribution  A travers quels canaux nos segments clients souhaitent-ils être atteints ? Comment les atteignons-nous ? Quel est le niveau d'intégration de nos canaux ? Lequel est le plus rentable ? Comment les intégrons-nous avec les habitudes clients ? PHASES <i>1. Sensibilisation : Comment pouvons-nous mieux faire connaître notre offre ?</i> <i>2. Evaluation : Comment aidons-nous le client à évaluer notre proposition de valeur ?</i> <i>3. Achat : Comment permettons-nous aux clients d'acquérir nos produits et services ?</i> <i>4. Livraison : Comment délivrons-nous notre proposition de valeur au client ?</i> <i>5. Service après-vente : Comment fournissons-nous un service après-vente aux clients ?</i>
Structure de coûts Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles sont les ressources et activités clés les plus coûteuses ? VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL PLUTOT : <i>Axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive) ?</i> <i>Axé sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ?</i> EXEMPLE DE CARACTERISTIQUES : <i>Coûts fixes (Salaires, location, services publics)</i> <i>Coûts variables</i> <i>Economies d'échelle / Economies de gamme</i>	Sources de Revenus  Pour quelle valeur nos clients sont-ils prêts à payer ? Quelle est la fréquence de paiement ? Quelle est la part de chaque source sur le revenu global ? TYPES <i>Micro assurance</i> <i>Bancassurance</i> <i>Le Corporate</i> <i>Les particuliers</i> PRIX FIXES <i>Prix listés</i> <i>Dépendant des options du produit</i> <i>Dépendant du segment client</i> <i>Dépendant des garanties</i> PRIX VARIABLES <i>Négociation (marchandage)</i> <i>Gestion de la rentabilité</i> <i>Marché temps réel</i>		

ANNEXE 2 : Règlement n°007/CIMA/PCMA/PCE/2018



C I M A

Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

CONSEIL DES MINISTRES

REGLEMENT N° _____/CIMA/PCMA/PCE/2018

MODIFIANT ET COMPLETANT LE REGIME DU CONTRAT D'ASSURANCE

LE CONSEIL DES MINISTRES,

Vu le Traité instituant une Organisation intégrée de l'Industrie des Assurances dans les Etats africains notamment en ses articles 6, 39, 40, 41 et 42 ;

Vu le code des assurances en ses articles 8, 12, 16 et 28 ;

Considérant le communiqué final du Conseil des Ministres du 05 octobre 2018 ;

Après avis du Comité des Experts ;

DECIDE

Article 1^{er} : le code des assurances est modifié et complété par les dispositions suivantes :

Article 8

Mentions du contrat d'assurance

Les entreprises d'assurances doivent, avant de nouer une relation contractuelle ou d'assister leur client dans la préparation ou la réalisation d'une transaction et pendant toute la durée de la vie d'un contrat, prendre toutes les dispositions pour connaître et actualiser leur connaissance du client et du risque couvert et permettre le respect dans les délais des différents engagements pris.

A ce titre, les polices d'assurances doivent indiquer au minimum les informations suivantes :

- Les noms, domiciles, **adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, courriels, et le cas échéant les références sur les réseaux sociaux, références bancaires et tous éléments de géolocalisation** des parties contractantes ;
- la chose ou la personne assurée ;
- la nature des risques garantis ;
- le moment à partir duquel le risque est garanti et la durée de cette garantie ;
- le montant de cette garantie ;
- la prime ou la cotisation de l'assurance ;
- les conditions de la tacite reconduction, si elle est stipulée ;
- les cas et conditions de prorogation ou de résiliation du contrat ou de cessation de ses effets ;

- les obligations de l'assuré, à la souscription du contrat et éventuellement en cours de contrat, en ce qui concerne la déclaration du risque et la déclaration des autres assurances couvrant les mêmes risques ;
- les conditions et modalités de la déclaration à faire en cas de sinistre ;
- le délai dans lequel les indemnités sont payées ;
- pour les assurances autres que les assurances contre les risques de responsabilité, la procédure et les principes relatifs à l'estimation des dommages en vue de la détermination du montant de l'indemnité ;
- la prescription des actions dérivant du contrat d'assurance ;
- les formes de résiliation ainsi que le délai de préavis.

En sus des informations ci-dessus, les polices d'assurances conclues avec des personnes physiques doivent indiquer le cas échéant, les informations suivantes :

- les noms, domiciles, adresses postales, les numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, les courriels, les références sur les réseaux sociaux, les éléments de géolocalisation des bénéficiaires,
- les noms, domiciles, adresses postales, les numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, les courriels, les références sur les réseaux sociaux, les éléments de géolocalisation de deux à trois personnes qui peuvent être contactées en cas de nécessité et notamment dans le cas où les numéros de téléphones fixes, mobiles, les courriels et les références sur les réseaux sociaux du contractant et des bénéficiaires ne sont plus fonctionnels,
- les références de l'employeur telles que les numéros de téléphones, les courriels, les références sur les réseaux sociaux, les éléments de géolocalisation et les éléments d'identification du contractant auprès de l'employeur.

Ces informations doivent être collectées, traitées, utilisées et conservées dans le respect des lois relatives à l'informatique, aux fichiers et aux libertés en vigueur dans chaque Etat.

Les clauses des polices édictant des nullités, des déchéances ou des exclusions ne sont valables que si elles sont mentionnées en caractères très apparents.

Les polices des sociétés d'assurance mutuelles doivent constater la remise à l'adhérent du texte entier des statuts de la société.

Article 12

Obligations de l'assuré

L'assuré est obligé :

- 1°) de payer la prime ou cotisation aux époques convenues ;
- 2°) de répondre exactement aux questions posées par l'assureur, notamment dans le formulaire de déclaration du risque par lequel l'assureur l'interroge lors de la conclusion du contrat, sur les circonstances qui sont de nature à faire apprécier par l'assureur les risques qu'il prend en charge ;
- 3°) de déclarer, en cours de contrat, les circonstances nouvelles qui ont pour conséquence soit, d'aggraver les risques, soit d'en créer de nouveaux et rendent de ce fait inexacts ou caduques les réponses faites à l'assureur, notamment dans le formulaire mentionné au 2°) ci-dessus.

L'assuré doit, par lettre recommandée ou contresignée, déclarer ces circonstances à l'assureur dans un délai de quinze jours à partir du moment où il en a eu connaissance.

En cas de lettre contresignée, un récépissé servant de preuve doit être délivré à l'assuré ;

- 4°) de donner avis à l'assureur, dès qu'il en a eu connaissance et au plus tard dans le délai fixé par le contrat, de tout sinistre de nature à entraîner la garantie de l'assureur. Ce délai ne peut être inférieur à cinq jours ouvrés.

En cas de vol ou en cas de sinistre mortalité de bétail, ce délai est fixé à 48 heures.

Les délais ci-dessus, peuvent être prolongés d'un commun accord entre les parties contractantes.

Les dispositions mentionnées aux 1°), 3°) et 4°) ci-dessus ne sont pas applicables aux assurances sur la vie.

5°) de porter à la connaissance de l'assureur les changements de domiciles, adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles et le cas échéant les courriels, références sur les réseaux sociaux, références bancaires et tous éléments de géolocalisation le concernant. Ces mêmes informations, exception faite des références bancaires doivent être fournies le cas échéant pour les bénéficiaire(s), les personnes à contacter prévues à l'article 8 et l'employeur. L'assureur ne peut se prévaloir des dispositions de cet alinéa en cas de manquement à ses obligations.

Article 16 **Obligations de l'assureur**

Lors de la réalisation du risque ou à l'échéance du contrat, l'assureur doit exécuter dans le délai convenu la prestation déterminée par le contrat et ne peut être tenu au-delà.

L'assureur ne couvre pas les sinistres survenus après expiration ou suspension du contrat.

Lorsqu'un contrat arrive à échéance ou lorsque l'assureur est informé du décès de l'assuré, Il est tenu de rechercher par tous moyens le bénéficiaire et si cette recherche aboutit, de l'informer de la stipulation effectuée à son profit et des pièces à fournir pour jouir de la prestation.

Il est interdit sous peine de sanctions de faire supporter aux bénéficiaires les frais au titre de l'accomplissement des obligations de recherche et d'information.

Article 28-1 **Sort des sommes non réclamées**

Les sommes dues au titre des contrats d'assurance sur la vie et des bons ou contrats de capitalisation qui ne font pas l'objet d'une demande de versement des prestations ou du capital sont déposées auprès de la caisse de dépôt et consignation ou tout organisme habilité à l'issue de la période de prescription prévue à l'article 28. Le dépôt intervient dans le trimestre suivant la prescription.

Le dépôt auprès de la caisse de dépôt et consignation ou de l'organisme habilité des sommes dues au titre des contrats en unités de compte s'effectue en numéraires. La valeur des engagements au titre de ces contrats est celle atteinte à la date de la prescription.

Les entreprises d'assurance transmettent à la caisse de dépôt et consignation ou à l'organisme habilité les informations nécessaires au reversement des sommes déposées aux assurés et bénéficiaires de contrats.

Les entreprises d'assurance conservent pendant une période minimale de 10 ans les informations et documents relatifs aux contrats transmis à la caisse de dépôt et consignation ou l'organisme habilité. Elles conservent également les informations et documents permettant d'apprécier qu'elles ont satisfait à leurs obligations sur l'ensemble de ces contrats.

Le dépôt des sommes à la caisse de dépôt et consignation ou l'organisme habilité en application du présent article, sous réserve de leur correcte évaluation, est libératoire de toute obligation pour l'assureur et le souscripteur, à l'exception des obligations en matière de conservation d'informations et de documents prévues à l'alinéa ci-dessus. Ce caractère libératoire n'emporte cependant pas exonération de responsabilité pour les manquements commis antérieurement à ce dépôt.

La caisse de dépôt et consignation ou l'organisme habilité organise, dans le respect des lois relatives à l'informatique, aux fichiers et aux libertés en vigueur dans chaque Etat, la publicité appropriée de l'identité des souscripteurs et des bénéficiaires des contrats transférés afin de permettre aux souscripteurs ou aux bénéficiaires des contrats de percevoir les sommes qui leur sont dues.

Article 28-2 **Informations à communiquer**

Lors du dépôt des sommes à la caisse de dépôt et consignation ou à l'organisme habilité en application de l'article 28-1, l'entreprise d'assurance lui communique les informations suivantes:

1. Pour l'ensemble des dépôts:
 - a) Le nombre de contrats et bons de capitalisation concernés par le dépôt;
 - b) Le total des sommes concernées.
2. Pour chaque contrat et bon de capitalisation concerné par le dépôt:
 - a) Le type et numéro de contrat, de bon, de police ou d'adhésion;
 - b) Le montant des sommes déposées;
 - c) La date de connaissance du décès de l'assuré ou la date de l'échéance du contrat ou du bon de capitalisation.
3. Informations relatives au souscripteur ou à l'adhérent:
 - a) Pour les personnes physiques:
 - état civil;
 - derniers domiciles, adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles et courriels, références sur les réseaux sociaux, références bancaires, éléments de géolocalisation connus;
 - b) Pour les personnes morales:
 - dénomination ou raison sociale;
 - derniers domiciles, adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, courriels, références sur les réseaux sociaux, références bancaires, éléments de géolocalisation connus.
4. Informations relatives à l'assuré:
 - a) Date du décès, s'il y a lieu;
 - b) Etat civil;
 - c) Derniers domiciles, adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, courriels, références sur les réseaux sociaux, références bancaires, éléments de géolocalisation connus.
5. Informations relatives au(x) bénéficiaire(s), le cas échéant :
 - a) Dernière disposition de la clause bénéficiaire ;
 - b) Pour les personnes physiques:
 - état civil;
 - derniers domiciles, adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, courriels, références sur les réseaux sociaux, références bancaires, éléments de géolocalisation connus;
 - c) Pour les personnes morales:
 - dénomination ou raison sociale;
 - derniers domiciles, adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, courriels, références sur les réseaux sociaux, références bancaires, éléments de géolocalisation connus.
6. Informations relatives à l'employeur, le cas échéant :
 - dernières références connues de l'employeur telles que les numéros de téléphones, les courriels, les références sur les réseaux sociaux, les éléments de géolocalisation et les éléments d'identification du contractant auprès de l'employeur.
7. Informations relatives aux autres personnes à contacter prévues à l'article 8, le cas échéant :
 - dernières informations connues relatives aux noms, domiciles, adresses postales, numéros de téléphones fixes et/ou mobiles, courriels, références sur les réseaux sociaux, éléments de géolocalisation de deux à trois personnes qui peuvent être contactées en cas de nécessité et notamment dans le cas où les numéros de téléphones fixes, mobiles, les courriels et les références sur les réseaux sociaux du contractant et des bénéficiaires ne sont plus fonctionnels,

Ces informations sont communiquées dans les mêmes conditions et formes au Secrétariat Général de la CIMA et à la Direction Nationale des Assurances.

A compter de la réception des informations susmentionnées et des sommes correspondantes, la caisse de dépôt et consignation ou l'organisme habilité délivre à l'entreprise d'assurance un justificatif de dépôt mentionnant la date de dépôt, le montant total des sommes déposées et les montants déposés au titre de chaque contrat ou bon.

Article 1^{er} : Dispositions transitoires

Les dispositions transitoires prévues au règlement N°003/CIMA/PCMA/CE/2018 du 12 avril 2018, modifiant et complétant le régime du contrat d'assurance, restent en vigueur.

Le présent règlement sera publié au Bulletin Officiel de la Conférence. Il prend effet le premier jour du mois suivant sa date de publication.

Fait à Paris, le 05 octobre 2018

Pour le Conseil des ministres,

Le Président

ALLALI MAHAMAT ABAKAR

ANNEXE 3 : Réponses des différentes Directions/Services au questionnaire sur la maturité digitale d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie

Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie dans sa volonté continue de mettre le client au centre de sa chaîne de valeur, a défini comme l'une de ses priorités la digitalisation de ses processus induite par le comportement client, qui est de plus en plus exigeant. Dans le but de mener à bien ce projet, ce questionnaire servira dans un premier temps à mesurer la maturité digitale des Fonctions/Directions clés et ensuite de proposer des solutions optimales pour le basculement des processus actuels vers des processus digitaux

QUESTIONNAIRE

SERVICE TECHNIQUE ET ACTUARIAT

Fonction/Service sondé(e) :	Technique et Actuariat
Nom du Répondant :	TCHIMOU Williams
Nombre de Collaborateurs :	4 stagiaires

	Questions	Réponses
Q1	Pensez-vous que votre service est digitalisé ?	OUI ☐ NON ☒
	Si OUI quel est votre niveau de digitalisation	Bas ☐ Moyen ☐ Acceptable ☐ Elevé ☐
Q2	A quelle fréquence utilisez-vous des canaux digitaux pour communiquer avec le personnel et les partenaires ?	Jamais ☐ Régulièrement ☒ Parfois ☐ Systématiquement ☐
Q3	Quelle est l'attitude de vos collaborateurs à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐ Démontre une appétence ☒ Mitigée ☐
Q4	Vos collaborateurs maîtrisent-ils les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐ Oui, tous ☒ Oui, certains d'entre eux ☐
Q5	Vos collaborateurs ont-ils récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique?	OUI ☐ NON ☒
Q6	Vos collaborateurs sont-ils équipés pour travailler en temps réel et en mobilité (Smartphones, tablette ...)?	Aucun ☐ Seulement certains ☐ Seulement moi ☒ Tous ☐
Q7	En tant que Fonction clé, vous impliquez vous personnellement dans le processus de transformation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐ Cela dépend des décisions ☐ Non, je délègue ☐ Oui ☒
Q8	Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐ Moyennement ☐ Un peu ☐ Certainement ☒
Q9	Le tableur Microsoft Excel est-il le seul recours pour faire les cotations ?	OUI ☒ NON ☐
	Si NON quels (s) autre(s) outil(s) utilisez-vous ?	

Q10	L'évaluation des PM se fait-elle de façon traditionnelle (avec utilisation du tableur Microsoft Excel) ou de façon automatisée ?	OUI ☒	NON ☐
Q11	Pensez-vous que la dématérialisation de tout ou partie des process actuariels participeront à la diminution des délais de réponse de votre service ?	OUI ☒	NON ☐
	Si OUI à quel taux ?	0-10% ☐ 11-25% ☐ plus de 25% ☒	
Q12	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, gestion de la relation client, cotation et simulation d'épargne acquise via le web et mobile, etc.)	Aucun ☐ C'est en cours ☒	On y pense ☐ Oui ☐
Q13	En général, pensez-vous que l'utilisation d'outils numériques ait amélioré ou améliorera la relation client ?	Ne sais pas ☐ Probablement ☐	NON ☐ OUI ☒
Q14	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service?	Technologique et/ou Financier ☐ Résistance interne au changement ☐ Savoir-faire / compétences ☒ Aucun ☐	

R1	Avez-vous des besoins particuliers en termes de dématérialisation, portabilité, mobilité... ?	
R2	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans la cellule ci-contre.	

DIRECTION MARKETING, COMMUNICATION ET CANAUX INNOVANTS

Fonction/Service sondé(e) : Chargé du Mobile Insurance

Nom du Répondant : GNEZZERE Serges

Nombre de Collaborateurs : 03

	Questions	Réponses	
Q1	Pensez-vous que votre service est digitalisé ?	OUI ☐	NON ☒
	Si OUI quel est votre niveau de digitalisation	Bas ☐ Moyen ☐ Acceptable ☐ Elevé ☐	
Q2	A quelle fréquence utilisez-vous des canaux digitaux pour communiquer avec le personnel, les partenaires et assurés ?	Jamais ☐ Régulièrement ☒	Parfois ☐ Systématiquement ☐
Q3	Quelle est l'attitude de votre équipe et l'ensemble du personnel à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐ Démontre une appétence ☒	Mitigée ☐
Q4	Le personnel maîtrise-il les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐ Oui, tous ☐	Oui, certains d'entre eux ☒
Q5	Vos collaborateurs ont-ils récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique?	OUI ☐	NON ☒
Q6	Vos collaborateurs sont-ils équipés pour travailler en temps réel et en mobilité (Smartphones, tablette ...)?	Aucun ☒ Seulement certains ☐	Seulement moi ☐ Tous ☐
Q7	En tant que Fonction clé, vous impliquez vous personnellement dans le processus de transformation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐ Cela dépend des décisions ☐	Non, je délègue ☒ Oui ☐
Q8	Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐ Moyennement ☐	Un peu ☐ Certainement ☒
Q9	La gestion du site web de l'entreprise se fait elle en interne ou au contraire de façon externalisée ?	OUI ☒	NON ☐
	Si NON, comment assurez-vous le contrôle de cette externalisation ?		
Q10	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, gestion de la relation client, innovation avec l'utilisation de logiciels tels que les CRM ⁶²)	Aucun ☐ C'est en cours ☐	On y pense ☒ Oui ☐
Q11	Avez-vous au sein de votre équipe un spécialiste en Marketing digitale, Data Marketing, Etc.?	OUI ☐	NON ☒
	Si NON Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de recruter un spécialiste ou d'externaliser cette fonction ?	Pas vraiment ☐ Oui dans les 6 mois ☐	En cours de réflexion ☒ Oui dans plus de 6 mois ☐

⁶² (CRM) customer relationship management, est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant ou proposant des services

Q12	Quel est l'audience de l'entreprise sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Etc.) ?	Aucun ☒ Moins de 5000 pers ☐	Moins de 1000 pers ☐ Plus de 5000 pers ☐
Q13	Disposez-vous d'une base de données client fiable vous permettant de faire une analyse du comportement client ?	OUI ☐	NON ☒
Q14	Disposez-vous d'un système de Géolocalisation des agences physiques ? Si NON êtes-vous favorable à cette initiative ?	OUI ☐ OUI ☒	NON ☒ NON ☐
Q15	Cochez les fonctionnalités pour lesquelles vous pensez qu'elles participeront à l'amélioration de la relation client et changer l'expérience client	Echange par mail avec un conseiller Web call back Echanges en ligne avec un conseiller (call conférence, Chat...)	☒ ☐ ☐ ☒
Q16	En général, pensez-vous que l'utilisation d'outils numériques ait amélioré ou améliorera la relation client ?	Ne sais pas ☐ Probablement ☒	NON ☐ OUI ☐
Q17	Partagez-vous des données avec des partenaires afin de construire ensemble de nouvelles offres de produits ou de services ?	Pas du tout ☒ Partiellement ☐	En cours de réflexion ☐ Totalelement ☐
Q18	Effectuez-vous une veille des produits / services de vos concurrents sur le web ?	Pas du tout ☒ Partiellement ☐	En cours de réflexion ☐ Totalelement ☐
Q19	Pensez-vous qu'être présent sur le mobile pour répondre aux enjeux de l'omni-canal est la solution optimale ? Si NON quelle solution préconisez-vous ?	OUI ☒	NON ☐
Q20	Quel(s) outil(s) vous permettent de jauger la communication auprès des clients internes sur la culture digitale de l'entreprise ?	L'usage du mail	
Q21	Disposez-vous de systèmes de gestion d'attente (mobile, linéaire ou autres) Si OUI lequel ? Si NON êtes-vous favorable à cette initiative ?	OUI ☐ Mobile ☐ OUI ☒	NON ☒ Linéaire ☐ Autres ☐ NON ☐
Q22	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service?	Technologique et/ou Financier Résistance interne au changement Savoir-faire / compétences Aucun	☐ ☐ ☐ ☒

R1	Avez-vous des besoins particuliers en termes de dématérialisation, portabilité, mobilité... ?	
R2	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans la cellule ci-contre.	

DIRECTION MARKET DEVELOPMENT	
Fonction/Service sondé(e) :	Direction du développement Commercial
Nom du Répondant :	DERET Stéphane
Nombre de Collaborateurs :	77

	Questions	Réponses			
Q1	Pensez-vous que votre service est digitalisé ? Si OUI quel est votre niveau de digitalisation	OUI ☒		NON ☐	
		Bas ☐	Moyen ☒	Acceptable ☐	Elevé ☐
Q2	A quelle fréquence utilisez-vous des canaux digitaux pour communiquer avec vos collaborateurs et le réseau de distribution ?	Jamais ☐	Régulièrement ☐	Parfois ☐	Systématiquement ☒
Q3	Quelle est l'attitude de votre équipe, des agents et commerciaux à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐	Démontre une appétence ☒	Mitigée ☐	
Q4	Les agents et commerciaux maîtrisent-ils les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐	Oui, tous ☐	Oui, certains d'entre eux ☒	
Q5	Vos collaborateurs ont-ils récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique ?	OUI ☒		NON ☐	
Q6	Vos collaborateurs sont-ils équipés pour travailler en temps réel et en mobilité (Smartphones, tablette ...)?	Aucun ☐	Seulement certains ☒	Seulement moi ☐	Tous ☐
Q7	En tant que Fonction clé, vous impliquez vous personnellement dans le processus de transformation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐	Cela dépend des décisions ☐	Non, je délègue ☐	Oui ☒
Q8	Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐	Moyennement ☐	Un peu ☐	Certainement ☒

Q9	A quelle fréquence utilisez-vous des canaux digitaux pour former et contrôler le réseau de distribution ? (Digital-Learning, Surveillance SMO ⁶³ , Etc.) ?	Jamais ☐ Régulièrement ☐	Parfois ☐ Systématiquement ☒
Q10	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, gestion de la relation client, gestion du réseau de distribution, contrôle, Etc.)	Aucun ☐ C'est en cours ☐	On y pense ☐ Oui ☒
Q11	Disposez-vous d'un espace partenaire avec une ouverture externe permettant aux agents, commerciaux et partenaires de se connecter ?	OUI ☒ NON ☐	
	Si NON Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de mettre en place un tel système dans l'entreprise ?	Pas vraiment ☐ En cours de réflexion ☐ Oui dans les 6 mois ☐ Oui dans plus de 6 mois ☐	
Q12	Cochez les fonctionnalités pour lesquelles vous pensez qu'elles participeront à l'amélioration de la relation client et changer l'expérience client	Echange par mail avec un conseiller ☒ Web call back ☐ Echanges en ligne avec un conseiller (call conférence, Chat...) ☒	
Q13	En général, pensez-vous que l'utilisation d'outils numériques ait amélioré ou améliorera la relation client ?	Ne sais pas ☐ Probablement ☐	NON ☐ OUI ☒
Q14	Partagez-vous des données avec des partenaires afin de construire ensemble de nouvelles offres de produits ou de services ?	Pas du tout ☐ Partiellement ☒	En cours de réflexion ☐ Totalelement ☐
Q15	Effectuez-vous une veille des produits / services de vos concurrents sur le web ?	Pas du tout ☐ Partiellement ☒	En cours de réflexion ☐ Totalelement ☐
Q16	Pensez-vous qu'être présent sur le mobile pour répondre aux enjeux de l'omni-canal est la solution optimale ?	OUI ☐ NON ☒	
	Si NON quelle solution préconisez-vous ?	Ce n'est pas la solution optimale. Une CRM couplée à des études marketing permettrait de répondre au mieux aux enjeux	
Q17	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service?	Technologique et/ou Financier ☐ Résistance interne au changement ☐ Savoir-faire / compétences ☐ Aucun ☒	

R1	Avez-vous des besoins particuliers en termes de dématérialisation, portabilité, mobilité... ?	
R2	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans la cellule ci-contre.	

⁶³ Utilisation de vos marques et produits sur les réseaux sociaux par vos agents et commerciaux

DIRECTION DE L'EXPLOITATION ET DES SOLUTIONS CLIENTS	
Fonction/Service sondée :	Directeur
Nom du Répondant :	DIANE Moussa
Nombre de Collaborateurs :	5

	Questions	Réponses			
Q1	Pensez-vous que votre service est digitalisé ? Si OUI quel est votre niveau de digitalisation	OUI ☒		NON ☐	
		Bas ☐	Moyen ☐	Acceptable ☒	Elevé ☐
Q2	A quelle fréquence utilisez-vous des canaux digitaux pour communiquer avec les assurés?	Jamais ☐	Régulièrement ☒	Parfois ☐	Systématiquement ☐
Q3	Quelle est l'attitude de votre équipe à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐	Mitigée ☐		
		Démontre une appétence ☒			
Q4	Vos collaborateurs maitrisent-ils les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐	Oui, certains d'entre eux ☐		
		Oui, tous ☒			
Q5	Vos collaborateurs ont-ils récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique ?	OUI ☐		NON ☒	
Q6	Vos collaborateurs sont-ils équipés pour travailler en temps réel et en mobilité (Smartphones, tablette, etc.)?	Aucun ☐	Seulement moi ☐		
		Seulement certains ☒		Tous ☐	
Q7	En tant que Fonction clé, vous impliquez vous personnellement dans le processus de transformation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐	Non, je délègue ☐		
		Cela dépend des décisions ☐		Oui ☒	
Q8	Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐	Un peu ☐		
		Moyennement ☐		Certainement ☒	
Q9	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, suivi de contrats, déclaration et règlement de sinistres, etc.)	Aucun ☐	On y pense ☐		
		C'est en cours ☐		Oui ☒	
Q10	Pensez-vous que le contact humain peut être remplacé par les canaux digitaux en ce qui concerne le règlement des sinistres ?	OUI ☐		NON ☒	
	Si OUI pourquoi ?				
Q11	Pensez-vous que les API permettant de casser les silos sont indispensables pour rendre l'expérience client à la hauteur des attentes des assurés ?	OUI ☐		NON ☐	
		Je ne comprends pas la question			
Q12	Quel est votre positionnement au niveau de l'expérience client par rapport autres entreprises du marché de l'assurance Vie ?	Ne sais pas ☐	En retard ☐		
		Au même niveau ☐		En avance ☐	
Q13	Pour vous, une application mobile, un espace client dédié au client lui permettant de suivre, de faire des opérations sur son contrat sont-ils des facteurs de fidélisation du client ?	OUI ☒		NON ☐	

Q14	Pensez-vous que le digital peut apporter une solution optimale à la question des contrats en déshérence ?	OUI ☒	NON ☒
Q15	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service ?	Technologique et/ou Financier Résistance interne au changement Savoir-faire / compétences Aucun	☐ ☐ ☐ ☒

R1	Avez-vous des besoins particuliers en termes de dématérialisation, portabilité, mobilité... ?	Oui - Archivage des dossiers - Optimiser la déclaration des prestations - Mettre en œuvre le virement électronique - Mettre en œuvre le Bulk Payment avec Orange et Moov
R2	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans la cellule ci-contre.	- Vous aurez dû définir ce que vous entendez par Numérique. On a l'impression que votre définition ne couvre que les NTIC. - La question 11 est incompréhensible. - Q 14 Le Numérique est un élément de la solution

RESSOURCES HUMAINES

Fonction/Service sondé(e):	Directeur
Nom du Répondant :	DIARRASSOUBA Simonne
Nombre de Collaborateurs :	

	Questions	Réponses			
Q1	Pensez-vous que votre service est digitalisé ? Si OUI quel est votre niveau de digitalisation	OUI ☐		NON ☒	
		Bas ☐	Moyen ☐	Acceptable ☐	Elevé ☐
Q2	A quelle fréquence utilisez-vous des canaux digitaux pour communiquer avec le personnel ?	Jamais ☐	Régulièrement ☐	Parfois ☒	Systématiquement ☐
Q3	Quelle est l'attitude de votre équipe et l'ensemble du personnel à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐	Démontre une appétence ☐	Mitigée ☒	
Q4	Le personnel maîtrise-il les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐	Oui, tous ☐	Oui, certains d'entre eux ☒	

Q5	Lors des derniers recrutements, aviez-vous précisé certaines compétences liées au numérique dans vos annonces ?	OUI ☒	NON ☐
Q6	Le personnel a-t-il récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique ?	OUI ☐	NON ☒
Q7	Le personnel est-il équipé pour travailler en temps réel et en mobilité (Smartphones, tablette ...)?	Aucun ☐ Seulement certains ☒	Seulement moi ☐ Tous ☐
Q8	En tant que Fonction clé, vous impliquez vous personnellement dans le processus de transformation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐ Cela dépend des décisions ☒	Non, je délègue ☐ Oui ☐
Q9	Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐ Moyennement ☐	Un peu ☐ Certainement ☒
Q10	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, gestion du personnel, innovation avec l'utilisation de logiciels tels que SIRH ⁶⁴)	Aucun ☐ C'est en cours ☐	J'y pense ☒ Oui ☐
Q11	Utilisez-vous un système (applicatif) pour la sécurisation des données numériques du personnel ? Si OUI lequel ?	OUI ☐	NON ☒
Q12	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service?	Technologique et/ou Financier ☒ Résistance interne au changement ☐ Savoir-faire / compétences ☐ Aucun ☐	
Q13	Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de recruter pour développer le numérique dans l'entreprise ?	Pas vraiment ☐ Oui dans les 6 mois ☐	En cours de réflexion ☐ Oui dans plus de 6 mois ☐

R1	Avez-vous des besoins particuliers en termes de dématérialisation, portabilité, mobilité... ?	Besoin d'un SIRH
R2	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans la cellule ci-contre.	RAS

⁶⁴ SIRH (Système d'Information de gestion des Ressources Humaines) qui permet d'optimiser les processus en réunissant sur une base unique l'ensemble des données nécessaires à la conduite de la plupart des opérations de management du personnel : gestion administrative du capital humain, gestion des carrières, des compétences, gestion de la paie et des congés.

SERVICE INFORMATIQUE	
Fonction/Service sondée :	SERVICE INFORMATIQUE
Nom du Répondant :	MARIE COLOMBE TRA LOU
Nombre de Collaborateurs :	3

	Questions	Réponses	
Q1	Pensez-vous que les systèmes d'informations actuels sont en mesure de supporter une transformation digitale de l'entreprise ?	OUI ☒	NON ☐
	Si OUI quel est votre niveau de digitalisation	Bas ☐ Moyen ☒ Acceptable ☐ Elevé ☐	
Q2	A quelle fréquence utilisez-vous des canaux digitaux pour communiquer avec le personnel, les partenaires, etc. ?	Jamais ☐ Régulièrement ☐	Parfois ☐ Systématiquement ☒
Q3	Quelle est l'attitude de l'ensemble du personnel à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐ Démontre une appétence ☒	Mitigée ☐
Q4	Le personnel de l'entreprise maîtrise-il les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐ Oui, tous ☐	Oui, certains d'entre eux ☒
Q5	Le personnel a-t-il récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique ?	OUI ☐	NON ☒
Q6	Le personnel est-il équipé pour travailler en temps réel et en mobilité (Smartphones, tablette ...) ?	Aucun ☐ Seulement certains ☒	Seulement moi ☐ Tous ☐
Q7	En tant que acteur majeur de la digitalisation, vous impliquez vous personnellement dans le processus de transformation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐ Cela dépend des décisions ☐	Non, je délègue ☐ Oui ☒
Q8	Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐ Absolument ☒ Certainement ☐	Un peu ☐ Moyennement ☐
Q9	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, innovation avec l'utilisation des API, Cloud, Etc.)	Aucun ☐ C'est en cours ☒	J'y pense ☐ Oui ☒
Q10	Avez-vous au sein de votre équipe un spécialiste en, Data Mining, Etc.?	OUI ☒	NON ☐
	Si NON Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de recruter un spécialiste ou d'externaliser cette fonction ?	Pas vraiment ☐ Oui dans les 6 mois ☐	En cours de réflexion ☐ Oui dans plus de 6 mois ☐
Q11	Pensez-vous qu'en l'état actuel, la structuration de votre service permet de gérer l'opérationnel et parallèlement le développement du SI ?	OUI ☐	NON ☒

	Pourquoi ?		
Q12	L'externalisation de certaines tâches du SI (en sous-traitant avec des startups par exemple) vous semble-t-il indispensable pour une digitalisation des process ?	OUI ☐	NON ☒
	Si NON pourquoi	Pour une indépendance et une maîtrise totale du processus métier digitalisé. Et pour ce faire, il faudrait consacrer une équipe dédiée uniquement à ces projets	
Q14	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service?	Technologique et/ou Financier ☒ Résistance interne au changement ☒ Organisation interne ☒ Savoir-faire / compétences ☐ Aucun ☐	
Q13	Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de recruter pour développer le numérique dans l'entreprise ?	Pas vraiment ☐ Oui dans les 6 mois ☐	En cours de réflexion ☒ Oui dans plus de 6 mois ☐

R1	Avez-vous des besoins particuliers ?	
R2	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans la cellule ci-contre.	Des éléments de réponses ont été complétés aux questions Q8 et Q14

SERVICE PRODUCTION	
Fonction/Service sondé(e) :	Chef service Production
Nom du Répondant :	Binta YEDESS
Nombre de Collaborateurs :	7

	Questions	Réponses			
Q1	Pensez-vous que votre service est digitalisé ? Si OUI quel est votre niveau de digitalisation	OUI ☒		NON ☒	
		Bas ☐	Moyen ☐	Acceptable ☒	Elevé ☐
Q2	A quelle fréquence utilisez-vous des canaux digitaux pour communiquer avec vos collaborateurs ?	Jamais ☐ Régulièrement ☒	☐ ☒	Parfois ☐ Systématiquement ☐	
Q3	Quelle est l'attitude de votre équipe à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐ Démontre une appétence ☒	☐ ☒	Mitigée ☐	
Q4	Vos collaborateurs maîtrisent-ils les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐ Oui, tous ☒	☐ ☒	Oui, certains d'entre eux ☐	

Q5	Vos collaborateurs ont-ils récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique?	OUI ☐	NON ☒
Q6	Vos collaborateurs sont-ils équipés pour travailler en temps réel et en mobilité (Smartphones, tablette ...)?	Aucun ☐ Seulement certains ☒	Seulement moi ☐ Tous ☐
Q7	En tant que Fonction clé, vous impliquez vous personnellement dans le processus de transformation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐ Cela dépend des décisions ☒	Non, je délègue ☐ Oui ☐
Q8	Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐ Moyennement ☐	Un peu ☐ Certainement ☒
Q9	A quelle fréquence utilisez-vous des canaux digitaux pour gérer les contrats, faire le suivi du recouvrement des primes et du règlement des commissions, Etc.) ?	Jamais ☐ Régulièrement ☒	Parfois ☐ Systématiquement ☐
Q10	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, gestion des contrats, enregistrements des contrats, Etc.)	Aucun ☐ C'est en cours ☒	On y pense ☐ Oui ☐
Q11	Disposez-vous d'un espace partenaire avec une ouverture externe permettant aux clients de se connecter et de prendre des RDV ou faire des réclamations? Si NON Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de mettre en place un tel système dans l'entreprise ?	OUI ☐ Pas vraiment ☐ Oui dans les 6 mois ☒	NON ☐ En cours de réflexion ☐ Oui dans plus de 6 mois ☐
Q12	Cochez les fonctionnalités pour lesquelles vous pensez qu'elles participeront à l'amélioration de la relation client et changer l'expérience client	Echange par mail avec un conseiller ☒ Web call back ☒ Echanges en ligne avec un conseiller (call conférence, Chat...) ☒	☐ ☐ ☐
Q13	En général, pensez-vous que l'utilisation d'outils numériques ait amélioré ou améliorera la relation client ?	Ne sais pas ☐ Probablement ☐	NON ☐ OUI ☒
Q14	Pensez-vous qu'être présent sur le mobile pour répondre aux enjeux de l'omni-canal est la solution optimale ?	OUI ☒	NON ☐
Q15	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service?	Technologique et/ou Financier ☒ Résistance interne au changement ☐ Savoir-faire / compétences ☒ Aucun ☐	☐ ☐ ☐

R1	Avez-vous des besoins particuliers en termes de dématérialisation, portabilité, mobilité... ?	Matériel informatique, formation sur le numérique
R2	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans la cellule ci-contre.	

DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITÉ	
Fonction/Service sondé(e) :	Chef de département
Nom du Répondant :	Djangoné Yves Stéphane
Nombre de Collaborateurs :	5

	Questions	Réponses	
Q1	Pensez-vous que votre service est digitalisé ?	OUI ☒	NON ☐
	Si OUI quel est votre niveau de digitalisation	Bas ☒ Moyen ☐ Acceptable ☐ Elevé ☐	
Q2	A quelle fréquence utilisez-vous des canaux digitaux pour communiquer avec le personnel et les partenaires ?	Jamais ☐ Régulièrement ☒	Parfois ☐ Systématiquement ☐
Q3	Quelle est l'attitude de vos collaborateurs à l'égard du numérique ?	Réfractaire ☐ Démontre une appétence ☐	Mitigée ☒
Q4	Vos collaborateurs maîtrisent-ils les outils numériques déjà existants dans l'entreprise ?	Ne sais pas ☐ Oui, tous ☐	Oui, certains d'entre eux ☒
Q5	Vos collaborateurs ont-ils récemment suivi des formations autour des usages ou outils du numérique ?	OUI ☐	NON ☒
Q6	Vos collaborateurs sont-ils équipés pour travailler en temps réel et en mobilité (Smartphones, tablette ...) ?	Aucun ☐ Seulement certains ☐	Seulement moi ☒ Tous ☐
Q7	En tant que Fonction clé, vous impliquez vous personnellement dans le processus de transformation numérique de l'entreprise ?	Pas d'initiative ☐ Cela dépend des décisions ☒	Non, je délègue ☐ Oui ☐
Q8	Selon vous, le numérique est-il un facteur de transformations positives au sein de l'entreprise ?	Pas du tout ☐ Moyennement ☐	Un peu ☐ Certainement ☒
Q9	Le tableur Microsoft Excel est-il le seul recours pour préparer le budget ?	OUI ☒	NON ☐
	Si NON quels (s) autre(s) outil(s) utilisez-vous ?		
Q10	Le reporting se fait-il de façon traditionnelle (avec utilisation du tableur Microsoft Excel) ou de façon automatisée (par exemple pour les états CIMA) ?	OUI ☒	NON ☐
Q11	La tenue comptable est-elle dématérialisée ?	OUI ☐	NON ☒
	Si NON Allianz envisage-t-il à court ou moyen terme de dématérialiser cette fonction ?	Pas vraiment ☐ Oui dans les 6 mois ☐	En cours de réflexion ☒ Oui dans plus de 6 mois ☐
Q12	Pensez-vous que la dématérialisation de tout ou partie des processus comptables participeront à la diminution des frais généraux y afférents ?	OUI ☐	NON ☒

	Si OUI à quel taux ?	0-10% ☐	11-25% ☐	plus de 25% ☐
Q13	Pensez-vous que la dématérialisation de tout ou partie des processus comptables est déterminante dans le jugement de la fiabilité de l'information financière ?	OUI ☒	NON ☐	
Q14	Avez-vous des projets autour du numérique dans votre service (process, gestion de la relation client, paiement de sinistre par les canaux digitaux, etc.)	Aucun ☐ C'est en cours ☐	☐ ☐	On y pense ☐ Oui ☒
Q15	En général, pensez-vous que l'utilisation d'outils numériques ait amélioré ou améliorera la relation client ?	Ne sais pas ☐ Probablement ☐	NON ☐ OUI ☒	
Q16	Quel est le principal frein au développement du numérique dans votre service?	Technologique et/ou Financier ☐ Résistance interne au changement ☐ Savoir-faire / compétences ☒ Aucun ☐		

R1	Avez-vous des besoins particuliers en termes de dématérialisation, portabilité, mobilité... ?	La dématérialisation ou la digitalisation doit permettre un accès aux dossiers de travail en tout lieu. Cette disponibilité des dossiers contribuera à la réduction des délais de traitement.
R2	Si vous avez des remarques libres par rapport à ce questionnaire, veuillez le noter dans la cellule ci-contre.	RAS

ANNEXE 4 : Réponses du Service Informatique sur les risques liés à la transformation digitale d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie

Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie dans sa volonté continue de mettre le client au centre de sa chaîne de valeur, a défini comme l'une de ses priorités la digitalisation de ses processus induite par le comportement client, qui est de plus en plus exigeant. Après une étude pour la détermination de la maturité digitale pour mener à bien ce projet, ce questionnaire servira dans un deuxième temps à élaborer une cartographie des risques liés au basculement des processus actuels vers des processus digitaux.

QUESTIONNAIRE

SERVICE INFORMATIQUE

Fonction/Service sondé(e) :	
Nom du Répondant :	
Nombre de Collaborateurs :	3

	Famille de risques	Risques identifiés	Occurrence	Gravité	Indice
1	Risques RH	- Manque d'adhésion/rejet des employés à la politique de numérisation	2	5	10
		-Sclérose du personnel (l'obsolescence des compétences des employés)	4	5	20
		-Ralentissement de l'activité de l'entreprise due aux risques sociaux	1	6	6
2	Risques éthiques et juridiques	-Risque de perte de confidentialité	5	5	25
		-Respect de la vie privée	2	4	8
		-Évolution du droit	7	4	28
		-Internationalisation	4	5	20
		Perte de la valeur authentique des documents	4	5	20
3	Risques liés au contrôle et à la maîtrise des systèmes d'information	-Vol/altération/modification de données de l'entreprise	2	5	10
		-Vol/altération/modification de données de l'entreprise et des données clients par des hackers	2	7	14
		-Vol/altération/modification de données de l'entreprise par des programmes malveillants (virus)	4	4	16
		-La négligence des salariés	3	3	9
4	Risques stratégiques	-Conflits internes dus à un défaut de stratégie numérique	3	4	12
5	Risques marketing	-Réputation	4	5	20
		-Augmentation de la concurrence	3	5	15
6	Risques liés au patrimoine	-Conservation de données (y compris catastrophes naturelles)	4	7	28
		-Valorisation financière	4	3	12

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES GRAPHIQUES	VI
LISTE DES FIGURES	VII
RESUME	VIII
ABSTRACT	IX
SOMMAIRE	X
AVANT-PROPOS	XII
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : TRANSFORMATION DIGITALE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE VIE : GENERALITES, ETATS DES LIEUX ET ENJEUX	4
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE	4
SECTION 1 : DEFINITION ET OBJECTIFS	4
1. Définition	4
2. Objectif	6
2.1. Objectifs à court terme	6
a. Anticiper les nouveaux business models	6
b. Casser les silos pour améliorer l'efficacité et gagner en agilité	7
c. Adopter une approche d'IT as-a-service et l'outsourcing pour la stratégie d'infrastructures	7
d. Découvrir le potentiel des API et Cloud	8
e. Acquérir les clefs de lecture concernant l'intelligence artificielle	8
f. Donner une place centrale aux processus de gestion des talents, de l'innovation et des connaissances	9
g. Dessiner votre futur système d'information	9
2.2. Objectifs à long terme	9
SECTION 2 : LES DIFFERENTES ETAPES DE LA TRANSFORMATION	11
1. Une Direction convaincue	11
2. Déterminer la maturité digitale de l'entreprise	12
3. Se digitaliser pas à pas	12
4. Revoir son business model	13
5. Accompagner la transformation digitale	13

6. Les technologies	14
CHAPITRE 2 : ETAT DES LIEUX DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ASSURANCE VIE EN ZONE CIMA	15
SECTION 1 : AU NIVEAU DES SOCIETES D'ASSURANCES VIE	16
1. Le Mobile Insurance (MI)	16
a. Présentation	16
b. Quelques expériences de compagnies d'assurances Vie en zone CIMA	17
c. Les chiffres	20
2. L'e-Insurance	20
SECTION 2 : AU NIVEAU DE LA REGLEMENTATION	22
1. Autorités de régulation et législations dans les différents pays de la zone CIMA	23
a. Nécessité d'une collaboration étroite entre les différentes autorités régulation	23
b. Dispositions communautaires prises par la CEMAC et l'UMOA en matière d'harmonisation des tarifs	24
c. Dispositions communautaires prises pour régir les activités de monnaies électroniques 24	
d. Autant de régulateurs différents du secteur des télécommunications que de pays membres:	24
e. Analyse des différentes options réglementaires	24
2. Présentation du projet de règlement sur l'assurance électronique	25
2.1. Présentation	25
2.2. Analyse du projet	26
3. Impact sur le Code	29
4. Réaction des assureurs	29
5. Conclusion partielle	30
CHAPITRE 3 : LES ENJEUX CENTRAUX DANS L'ASSURANCE VIE EN ZONE CIMA	31
SECTION1 : QUELQUES DEFIS A RELEVER	31
1. La recapitalisation des sociétés d'assurances	31
2. Les contrats en déshérence	31
3. Les frais de gestion et d'acquisition	32
4. Le faible taux de pénétration	33
SECTION2 : Les solutions proposées par la digitalisation	34
1. Sur la recapitalisation des sociétés d'assurances	34
2. Sur les contrats en déshérence	34
3. Sur les frais de gestion et d'acquisition	36
4. Sur le faible taux de pénétration	37

PARTIE II : PROCESSUS OPERATIONNEL DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE	39
CHAPITRE 1 : TRANSFORMATION DIGITALE DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE	39
SECTION 1 : PRESENTATION DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCE VIE.....	40
1. Présentation générale	40
a. Historique.....	40
b. Principales activités, services commercialisés	40
c. Organisation d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie.....	41
d. Positionnement sur le marché et résultats	43
e. Vision de la Direction Générale	43
SECTION 2 : ETAT DES LIEUX DE LA DIGITALISATION AU NIVEAU DES DIFFERENTS SERVICES ET DE L'ENTREPRIS	44
1. Maturité digitale	44
1.1. Méthodologie.....	44
1.1.1. Périmètre de l'étude.....	44
1.1.2. Structure de l'étude	44
1.1.3. Exemple de questionnaire et de détermination du score du Service Informatique	45
a. Questionnaire.....	45
b. détermination du score	47
1.2. Maturité digitale des différentes fonctions clés	49
1.2.1. Directions et services propres à Allianz Côte d' Ivoire Assurances Vie	49
a. Au niveau de la Direction de l'Exploitation et des Solutions Clients	49
b. Au niveau de la Direction Market et Développement.....	49
c. Au niveau du Département Finances et Comptabilité.....	50
d. Au niveau du Service Production	50
e. Au niveau du Service Technique et Actuariat	51
1.2.2. Directions et services communs à Allianz Côte d' Ivoire Assurances Vie / TIARD	51
a. Direction des Ressources Humaines	51
b. Direction Marketing, Communication et Canaux Innovants.....	52
c. Le Service Informatique.....	52
2. Quelques exemples de projets en cours de réalisation	53
2.1. La mise en place d'une GED	53
a. Les avantages de la gestion électronique de documents	53
b. Fonctionnement de la GED	53

2.2. La refonte du site internet	54
2.3. Le paiement électronique.....	55
3. Conclusion partielle.....	55
CHAPITRE 2 : MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE DIGITALISATION.....	57
SECTION 1 : MISE EN PLACE D'UN CADRE DE TRAVAIL	57
1. Objectifs.....	57
a. Amélioration du système de gestion de la relation Client.....	57
b. Dématérialisation des processus internes et souplesse organisationnelle	58
c. La centralisation de l'information et structuration de l'environnement collaboratif	58
2. Méthodologie et cadre de travail	59
a. La méthodologie de travail	59
b. Le cadre d'un projet SCRUM.....	60
3. Les ateliers	60
a. Les ateliers préliminaires	60
b. Les ateliers pratiques.....	62
4. Synthèse et Livrables	62
5. Mise en œuvre du plan d'urbanisation du SI.....	63
6. Suivi et évaluation de l'impact de la démarche d'urbanisation du SI.....	63
SECTION 2 : QUELQUES PROPOSITIONS A METTRE EN ŒUVRE.....	65
1. Service Informatique.....	65
2. Service Production.....	65
3. Service Technique et Actuariat	66
4. Direction Market Development	67
5. Direction Sinistres	67
6. Direction des Ressources Humaines.....	68
7. Service Finances et Comptabilité	69
8. Direction Marketing et communication	70
CHAPITRE 3 : INCIDENCES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR ALLIANZ ASSURANCES VIE COTE D'IVOIRE	73
SECTION 1 : LES RISQUES LIES A LA TRANSFORMATION DIGITALE DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE	73
1. Risques identifiés.....	73
a. Les risques liés aux ressources humaines.....	73
b. Les risques éthiques et juridiques	74
c. Les risques liés au contrôle et à la maîtrise des systèmes d'information	75
d. Les risques stratégiques.....	76

e. Les risques marketing	76
f. Les risques liés au patrimoine numérique	77
2. Cartographie des risques	77
a. Regroupement des risques.....	78
b. Hiérarchisation des risques.....	80
SECTION 2 : LES SOLUTIONS POUR LA MAÎTRISE DES RISQUES LIÉS A LA	
TRANSFORMATION DIGITALE DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE.....	
1. Réduction et transfert des risques	81
1. Plan de continuité du SI : Axes de réflexion	83
a. Phase de secours	83
b. Phase de redémarrage.....	84
CONCLUSION GENERALE.....	86
BIBLIOGRAPHIE	87
ANNEXES.....	89
TABLE DES MATIERES.....	111