



CONFERENCE INTERAFRICAINE DES MARCHES
D'ASSURANCE
(CIMA)



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

BP 1575 YAOUNDE-Tél : (+237) 22 20 71 52- FAX : (+237) 22 20 71 51

E-mail : iaa@cameroun.com

Site web : <http://www.iiayaounde.com>

Yaoundé/Cameroun



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION
POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME D'ÉTUDES SUPÉRIEURES SPÉCIALISÉES EN ASSURANCE
(DESS-A)

(CYCLE III – 24^{EME} PROMOTION 2018-2020)

THÈME :

**VALEUR CLIENT, UN ATOUT INDISPENSABLE POUR ACCÉDER A LA POSITION DE
LEADER DU MARCHÉ : CAS D'ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE**

Présenté et soutenu par :

KOUAME M'BRA JEAN-MARIE

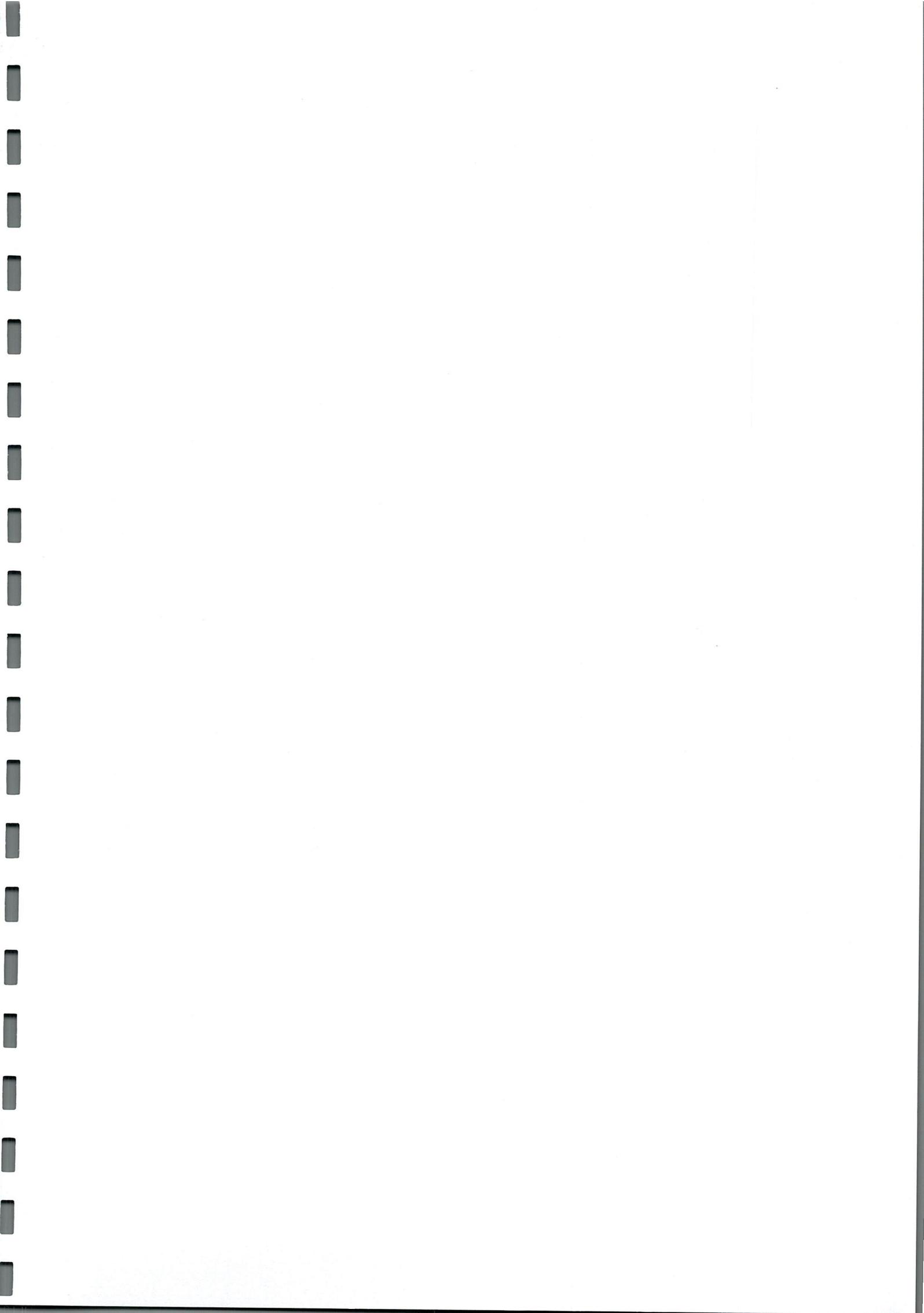
Sous la direction de :

MAMADOU KONE

CEO Allianz Côte d'Ivoire

Assurances vie et non vie

(Novembre 2020)



DEDICACES

*Je dédie ce présent mémoire à la Famille
pour leur soutien indéfectible, leurs encouragements,
leurs conseils et surtout pour la confiance dont elle me témoigne à tout instant.*

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à Monsieur MAMADOU KONE, Directeur Général d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie et Non Vie, qui a accepté d'encadrer ces travaux et m'a fait profiter de ses conseils avisés. Ce travail n'aurait pas été réalisé sans son concours.

En deuxième lieu, mes remerciements vont à l'endroit de Monsieur OUATTARA DJAGANA, Directeur des Opérations Vie et Non Vie et de Monsieur SANOGO VAMARA, Directeur Général Adjoint, pour leur soutien, leurs conseils et leurs encouragements.

En troisième lieu, un remerciement particulier aux différents chefs de service ainsi que leur personnel qui ont accepté de m'entretenir dans le cadre de ce mémoire :

- Madame Binta YEDESS, Responsable du Service Production et son équipe, Monsieur DABO Drissa, Monsieur KONAN, Mademoiselle KONE NADEGE, Mademoiselle N'DA CAROLINE, Monsieur KOUADIO Hervé et Mademoiselle TAHA Marleine
- Monsieur KOUASSI KAN Wilfried, Responsable du Service Comptabilité et Trésorerie et, son équipe;
- Monsieur DERET Stéphane, Directeur du Développement et son équipe ;
- Monsieur TCHIMOU Williams, l'actuaire des opérations vie et son équipe ;
- Madame Larissa DIOMANDE, Responsable du SAVR et son équipe ;
- Monsieur KOUAKOU Sylvain du Service Prestation

Nous ne saurions oublié les autres services de la compagnie Allianz Côte d'Ivoire, nous les remercions également.

En quatrième lieu, nous remercions Monsieur KARIM DIARRASSOUBA, Directeur des Assurances de la Côte d'Ivoire ainsi que toute son équipe.

En cinquième lieu, nous remercions Monsieur URBAIN PHILIPPE ADJANON, le Directeur Général de l'IIA, Monsieur DEMBO DANFAKHA, le Directeur des Etudes et tout le personnel de l'IIA pour leur contribution à notre formation.

Enfin, un remerciement spécial à mes parents et amis qui n'ont cessé de me soutenir et une pensée spéciale à mes camarades de promotions avec qui j'ai vécu ces deux années enrichissantes.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- CIMA : *Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances*
- FANAF : *Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit national Africaines*
- TIARD : *Transport, Incendie, Accident et Risques Divers*
- MEDAF : *Modèle d'Evaluation des Actifs Financiers*
- AIMS : *Association Internationale de Management Stratégique*
- Zone CIMA : *Zone des Etats membres de la CIMA*
- FCR : *First Contact of Resolution*
- FNL : *First Notification of Loss*

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les trois premières compagnies ivoiriennes	5
Tableau 2: Classements des trois premières compagnies vie du marché ivoirien selon les résultats d'exploitations rapportés aux primes émises en 2018.....	6
Tableau 3: Classements des trois premières compagnies vie du marché ivoirien selon les prestations payées en 2018	6
Tableau 4: Les trois premières compagnies ivoiriennes en fonction de la productivité par salarié en 2018	7
Tableau 5: Les trois premières compagnies vie ivoiriennes selon le fonds propre	7
Tableau 6: Les leaders selon les indicateurs quantitatifs.....	17
Tableau 7: Rangs successifs d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie de 2016 à 2019.....	31

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Différentes positions des acteurs sur un marché	5
Figure 2: Les applications de la valeur client	25

RESUME

L'évolution de la relation entre les entreprises et les clients a connu plusieurs étapes successives. Elle a commencé avec la période du push marketing dans laquelle, les entreprises conçoivent les produits avant de chercher à qui les vendre. Puis, elle a connu la période de la segmentation dans laquelle, les entreprises définissent le marché avant de chercher le produit qu'il faut vendre. Ensuite, elle a connu la période de la satisfaction client dans laquelle l'accent était mis sur la qualité des produits que les entreprises proposaient sur le marché. Et elle a aussi connu une réelle orientation client grâce à la mise en place des bases de données et du marketing direct. Depuis l'année 2000, il y a une intensification de l'orientation client grâce à l'internet et à la gestion de la relation client. Enfin, depuis 2010, l'évolution de la relation entre les entreprises et les clients connaît une nouvelle tournure, en plus, de la gestion de la relation client et du marketing direct intensifiés par les bases de données client et de l'internet, nous avons une relation digitale et un multicanal dans la distribution des produits ou des services. Les clients sont devenus, de plus en plus, exigeants et volatiles. Les entreprises doivent donc donner des services différenciés et aussi être attentives aux clients. Cependant, afin d'optimiser les efforts commerciaux et de maximiser les profits, les entreprises doivent bâtir avec les meilleurs clients une relation profitable sur le long terme.

La valeur client est dès lors, nécessaire pour les entreprises pour conquérir la meilleure position sur le marché.

ABSTRACT

The evolution of the relationship between companies and customers knew several successive stages. It started with the push marketing period in which companies design products before looking for customers who can buy them. Then, it knew the period of segmentation in which companies define the market before looking for the product to sell. Then it knew the period of customer satisfaction in which the accent was on the quality of the products that companies brought to the market. And it also knew real customer orientation thanks to the establishment of databases and direct marketing. Since 2000, there was an intensification of customer orientation thanks to the internet and customer relationship management. Finally, since 2010, the evolution of the relationship between companies and customers has experienced a new turn, in addition to customer relationship management and direct marketing intensified by customer databases and the Internet, we have a digital relationship and multichannel in the distribution of products or services. Customers have become increasingly demanding and volatile. Companies must therefore provide differentiated services and also be attentive to customers. However, in order to optimize business efforts and maximize profits, companies must build long-term profitable relationships with the best customers. Customer value is therefore necessary for companies to gain the best position in the market.

SOMMAIRE

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
RESUME	vii
ABSTRACT	viii
SOMMAIRE	ix
AVANT-PROPOS	x
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : LE CONCEPT DE LEADER D'UN MARCHÉ	4
CHAPITRE 2 : LE CONCEPT DE LA VALEUR CLIENT	20
CHAPITRE 3 : VALEUR CLIENT ET POSITION DE LEADER DU MARCHÉ : CAS DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE	27
CONCLUSION	44
BIBLIOGRAPHIE	46
ANNEXES	48

AVANT-PROPOS

La stratégie marketing adoptée depuis des décennies dans nos compagnies de la zone de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance (CIMA), est une stratégie axée sur le produit avant la prise en compte des attentes réelles du client. Il y a peu d'années, cette stratégie marketing cède peu à peu la place à une nouvelle stratégie qui veut redonner la place du client au centre des opérations de nos compagnies d'assurances. Pour ce faire, cette vision a été rappelée lors de l'assemblée générale de la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines (FANAF) en 2018 à Kigali.

Pour aller plus loin, elles se sont tournées vers la donnée et l'innovation et pour l'affirmer, elles en ont fait le thème central de la 44^{ème} assemblée générale annuelle à Libreville. Cependant, le chemin reste encore vaste pour cerner les attentes des clients et par conséquent pour les satisfaire.

Dès lors repenser le souhait de satisfaire les clients et les fidéliser, devient plus que nécessaire. Mais comment s'y prendre pour contenir un champ tout aussi que la gestion de la relation ainsi que de sa valeur ?

Les chemins d'investigations sont multiples. Cependant, particulièrement la Direction Générale de la compagnie Allianz Côte d'Ivoire a bien déjà son plan. Le Directeur Général nous a fait l'honneur, à travers ce présent mémoire, de mener une étude sur la problématique suivante : « comment à travers la valeur client, une compagnie d'assurance peut-elle accéder la position de leader du marché ? ».

Faire de la valeur client, un atout indispensable pour dominer le marché national aussi bien que le marché de la zone CIMA est le principal but de cette recherche.

INTRODUCTION GENERALE

Depuis longtemps, la recherche de valeur des assureurs est basée sur la conception et la gestion des produits vendus en fonction du type de client et du risque. Quant à la rentabilité des compagnies d'assurance, elle se mesure par branche d'assurance, les systèmes d'information en fonction du type de produits dans une organisation structurelle en silos.

Le client est évalué selon sa sinistralité constatée ou potentielle. Récemment, certains assureurs ont pris conscience que la fidélisation de certains clients jugés meilleurs selon la sinistralité liée à leur portefeuille a un intérêt financier¹.

Bien que le secteur des assurances de notre zone soit encore en retard par rapport aux occidentaux, certaines compagnies s'efforcent de trouver une place dans le monde des affaires fortement dominé par la modernisation et surtout avec une politique stratégique centrée sur la valeur client.

En effet, ces moyens nouveaux digitaux, leur permettent d'optimiser les dépenses commerciales et marketing, de connaître les clients, de prévenir les résiliations et aussi de mettre en place un système multicanal adapté au profil de chaque portefeuille.

Le marché actuel des assureurs regorge plusieurs enjeux qui ne laissent plus le temps aux assureurs de prendre du temps de recul pour réfléchir. Ils doivent être proactifs. Ces enjeux sont l'évolution de la réglementation, la standardisation de l'offre, la volatilité des consommateurs, l'apparition de nouveaux distributeurs d'assurance et le défi technologique.

Les compagnies peuvent se trouver en difficulté de positionnement face à ces défis qui engendrent une concurrence plus accrue due à des partenariats qui génèrent des parts de marché significatives parce qu'ils possèdent une bonne maîtrise de la relation et des données clients.

Défendre sa part de marché, la conserver et chercher à évoluer dans un tel environnement, les assureurs ont le devoir de programmer des investissements massifs dans le digital et le multicanal. Vu que la personnalisation et l'expérience client constituent le socle pour bâtir

¹ Annie Dillard – Thèse MBA ENASS 2014 – La valeur client

avec les clients une relation de longue durée. Ce qui est possible grâce à une bonne segmentation et un choix idéal d'investir les segments de clients de forte valeur.

Tous ces investissements ont pour clé de réussite la bonne connaissance de la valeur client, qui a pour aliment l'ensemble des données fournies par toutes les relations d'interactions clients.

Par ailleurs, les tendances suivant les besoins des clients ont connu un changement avec le temps. Par le passé, c'était le fournisseur ou le vendeur qui n'attendait que l'acheteur ou que le client vienne à lui. Particulièrement, le marché de la zone CIMA était un marché oligopole bilatéral vu le petit nombre de compagnies d'assurances face à un petit nombre de demandeurs d'assurances. Les africains n'avaient jusque-là pas une culture d'assurance, ils étaient sous une emprise d'une forte résilience compte tenu des us et coutumes de chaque peuple.

Les compagnies se limitaient aux attentes de la clientèle en lui offrant ce qui leur était possible. De plus, elles étaient aidées par les assurances obligatoires. Elles étaient réactives et se préoccupaient moins de la concurrence, surtout que celle-ci était moins rude compte tenu des facteurs limitatifs de l'accession aux informations pour le client.

Mais aujourd'hui avec l'avènement de l'internet et l'implantation des grandes surfaces ou entreprises, l'environnement de celles-ci n'est plus confortable. Il faut donc repenser son attitude envers le client. Le temps est à la recherche du client et non l'inverse, au dépassement des attentes de la clientèle, à la proactivité qu'à la réactivité, étant donné que la concurrence est de plus en plus féroce.

C'est dans cette optique que les entreprises ont adopté plusieurs stratégies pour pouvoir renforcer leur position sur le marché et dans la mesure du possible accéder à la position de leader du marché. Pour ce faire, elles ont adopté des stratégies de restructuration interne. En externe, elles ont fait des fusions, des acquisitions et des accords de coopération.

Par ailleurs, le Français Sébastien Liarte, lors de la 13ème conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS)², soutient que la nouvelle stratégie concurrentielle est la proximité géographique. Cette méthode se confirme avec l'implantation des bureaux directs et une recrudescence des conventions de collaborations avec des courtiers.

² 13è conférence annuelle de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, juin 2004

Malgré l'accent mis sur le produit afin d'attirer la clientèle, cela reste une stratégie marketing encore inefficace car plusieurs entreprises dans la zone CIMA comme ailleurs se retrouvent encore dans la difficulté de se faire une réelle place sur le marché.

Le client bien qu'étant le cœur de toute activité commerciale, alors que toute stratégie l'ait mis en marge. Le but de cette étude est donc de montrer les avantages liés à la valeur client dans un choix optimal des segments à forte valeur dans une conquête de la position de leader du marché.

Cette étude est organisée en trois parties. La première partie consiste en une généralité sur le concept de leader du marché. La deuxième partie vise à faire une généralité sur le concept de valeur client. La dernière partie consiste à établir la relation entre le leader du marché et la valeur client qui permettra d'accéder à la position de leader.

CHAPITRE 1 : LE CONCEPT DE LEADER D'UN MARCHÉ

I. Définition de leader du marché

Le leader d'un marché est l'entreprise qui occupe une position de généraliste dominant et qui détient une forte part du marché accompagnée d'une bonne rentabilité.

De ce fait, dans le domaine des assurances c'est la compagnie qui occupe le premier rang face à ses concurrents comme l'atteste annuellement le classement de la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit Africaines (FANAF).

Le leader du marché s'apprécie selon plusieurs paramètres que nous verrons plus loin. Cette position dépend des chiffres générés par les activités de la société ou de la qualité de sa prestation de service ou par son niveau de rentabilité de son investissement ou par sa capacité de se faire de nouvelles compétences.

Par ailleurs, derrière la position de leader, il est utile de savoir qu'il existe plusieurs autres positions :

- Le *challenger* ou encore appelé le *prétendant* qui est dans une quête de la position de son prédécesseur ;
- Le *suiveur*, qui est un acteur qui occupe une position délicate avec une part peu florissante du marché. Il ne fait que s'adapter aux évolutions du marché ;
- L'*outsider* ou le *nouvel arrivant*, qui bien que nouveau sur le marché enregistre une forte croissance ;
- Le *sortant*, ce dernier ne pouvant conserver ses parts de marché, se trouve peu à peu proche de la sortie du marché.
- Le *spécialiste*, il occupe une part de marché plus ou moins florissante selon qu'il vise une politique d'excellence. Il possède une spécialité et il arrive à survivre sur le marché.

La figure ci-après, illustre les différentes positions qu'une entreprise peut occuper sur un marché donné. La marche la plus haute est occupée par le leader du marché.



Figure 1 : Différentes positions des acteurs sur un marché

II. Leader par le volume des chiffres générés

Le leader peut être défini par son volume de chiffres qu'il génère par rapport aux concurrents de son marché. Pour ce qui concerne le monde de l'assurance, le leader en termes de chiffres peut être en fonction :

- du chiffre d'affaires (primes émises) au cours d'un exercice donné. Pour ce qui concerne la zone FANAF, le classement selon le chiffre d'affaires se fait par pays et par zone FANAF. Ainsi, en 2018, le leader du marché ivoirien en assurances vie est SUNU Assurances Vie avec 48,906 209 milliards de francs CFA.

Tableau 1: Les trois premières compagnies ivoiriennes

Trois premières compagnies en assurances vie (CA)	
Compagnies ivoiriennes	Chiffre d'affaires en milliers de F CFA
Sunu Assurances Vie	48 906 209
NSIA Vie Côte d'Ivoire	27 321 431
Allianz Côte d'Ivoire Assurances vie	23 420 102

Source : Spécial chiffres FANAF 2020

Ce groupe est aussi le leader du marché en assurance vie sur le marché de la zone CIMA (annexe 1).

- *Du résultat de l'exploitation rapporté aux primes émises au cours d'un exercice donné.* Sur le marché ivoirien, le leader en termes de résultats d'exploitation rapportés aux primes émises en 2018 est la compagnie SAAR Vie avec un taux de résultat d'exploitation rapporté aux primes émises de 19,50%.

Tableau 2: Classements des trois premières compagnies vie du marché ivoirien selon les résultats d'exploitations rapportés aux primes émises en 2018

Trois premières compagnies en assurances vie (RE/PE)	
Compagnies ivoiriennes	Taux de RE/PE
SAAR VIE	19,50%
Allianz Côte d'Ivoire Assurances vie	9,10%
NSIA Vie Côte d'Ivoire	7,80%

Source : Spécial chiffres FANAF 2020

Ce résultat ne lui confère pas la place de leader du marché de la zone CIMA en termes de résultats rapportés aux primes émises. Cette position revient à la compagnie burkinabé CIF Vie avec un taux de résultat d'exploitation rapporté aux primes émises de 41,3% (annexe 2).

- *Des prestations au cours d'un exercice donné.* Le leader du marché est la compagnie ayant connu moins de prestations sur le marché. La compagnie AXA Côte d'Ivoire vie est le leader du marché ivoirien en termes de prestations payées au cours de l'exercice 2018 avec 30 millions de francs CFA. Elle occupe aussi bien la position de leader du marché de la zone CIMA (annexe 3).

Tableau 3: Classements des trois premières compagnies vie du marché ivoirien selon les prestations payées en 2018

Trois premières compagnies en assurances vie (Prestations)	
Compagnies ivoiriennes	Prestations vie en milliers de F CFA
AXA Côte d'Ivoire vie	30 000
Saar vie	209 130
Belife Insurance SA	3 014 421

Source : Spécial chiffres FANAF 2020

- *De la productivité au cours d'un exercice par salarié.* En Côte d'Ivoire, le marché de l'assurance vie est dominé par la compagnie Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie avec un rapport de productivité par salarié de 650 558 mille francs CFA.

Tableau 4: Les trois premières compagnies ivoiriennes en fonction de la productivité par salarié en 2018

Trois premières compagnies en assurances vie (Productivité par salarié)	
Compagnies ivoiriennes	Productivité par salarié en milliers de F CFA
Allianz Côte d'Ivoire Assurances vie	650 558
Sunu Assurances vie Côte d'Ivoire	354 378
NSIA Vie Côte d'Ivoire	273 214

Source : Spécial chiffres FANAF 2020

La compagnie AMSA Assurances Vie du Sénégal est le leader du marché de la zone CIMA de la productivité par salarié en 2018 avec 934 238 000 francs CFA (annexe 4).

- *Des fonds propres de la compagnie.* En termes de fonds propres la compagnie SUNU Assurances Vie Côte d'Ivoire occupe la position de leader avec 7 268 905 mille francs CFA de fonds propres en 2018.

Tableau 5: Les trois premières compagnies vie ivoiriennes selon le fonds propre

Trois premières compagnies en assurances vie (Fonds propres)	
Compagnies ivoiriennes	Fonds propres en milliers de F CFA
SUNU Assurances vie Côte d'Ivoire	7 268 905
NSIA Vie Côte d'Ivoire	6 573 810
Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie	5 083 046

Source : Spécial chiffres FANAF 2020

Le marché de l'assurance vie de la zone CIMA est dominé par la compagnie sénégalaise SONAM Assurances Vie Mutuelle avec 11 2019 308 mille francs CFA (annexe 5).

La Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines (FANAF) fait l'effort de donner la situation annuelle de chaque compagnie au sein des Etats membres ainsi qu'au niveau de la zone CIMA.

Bien que ces données ne soient exhaustives, toutefois elles aident à la mise en place d'un dynamisme dans la gestion des compagnies d'assurance.

Elles aident aussi à la détection des marchés à faible succès au vu des chiffres et surtout à la prise de décision au sein des marchés et particulièrement pour les directions générales dans la fixation des objectifs de leur compagnie.

Par ailleurs, la situation des marchés aide aussi la commission de contrôle dans ses prérogatives de missions de contrôles des marchés.

Le leader du marché ne se définit pas seulement en termes de chiffres qu'il génère par ses opérations d'assurances.

III. Leader par la qualité de services envers le client

La qualité de service est un critère qui caractérise le leader, vu qu'il ne suffit pas seulement de générer du chiffre. En effet, le leader du marché, bien qu'on le reconnaît grâce aux chiffres générés, cependant la qualité de service n'en demeure pas moins.

La qualité de service se décline dans la prestation de service, dans le réseau de distribution que cette dernière détient, dans le service après-vente et dans les moyens mis en œuvre pour réaliser son service.

A. La qualité de prestation de service

L'environnement économique évolue de manière vertigineuse. De plus, le comportement du client reste délicat à cerner. Les compagnies sont confrontées à un risque de perte de client à tout instant. Elles doivent repenser la prestation de service.

La prestation de service consiste pour une entreprise en un engagement professionnel à fournir un service à titre onéreux. Elle est formalisée par un contrat de prestation de service.

Dans une compagnie d'assurance, sa prestation de service correspond à la police qu'elle met à la disposition du souscripteur.

Les éléments clés d'une prestation de service sont la rédaction du contrat de prestation de service, les clauses à insérer dans le contrat, les lois qui l'encadrent et les obligations de chaque partie.

Une bonne maîtrise de ces éléments est une qualité importante dans un monde des affaires où la concurrence très rude ne laisse plus de marge pour les erreurs.

Un leader du marché doit donc fournir des contrats avec des termes clairs, sans ambiguïté pour les parties. Cependant, d'autres éléments entrent en ligne de compte dans l'appréciation du service qu'une compagnie peut rendre à sa clientèle. Il s'agit de l'accueil, l'attention portée aux clients par le personnel et du traitement qu'ils reçoivent de la part de l'assureur lors d'une réclamation, par exemple.

Par ailleurs, le client d'aujourd'hui est très exigeant dans sa quête de satisfaction, alors lui assurer la meilleure qualité dans la prestation de service est un gage essentiel pour conserver sa position de leader de marché si la compagnie désire conserver sa clientèle à long terme.

B. Le réseau distribution

Un réseau de distribution est de manière générale, l'ensemble de tous les acteurs qui concourent à l'acheminement des produits ou services du producteur aux consommateurs.

Le réseau de distribution d'une compagnie d'assurances est constitué des agences, des bureaux directs, les courtiers et les mandataires salariés. Pour s'assurer une qualité de service avec ses intermédiaires ou personnels, il convient de prendre en compte la bonne foi et l'engagement de chaque partie. En effet, si les agents du réseau de distribution des produits d'assurances ont une maîtrise des contrats, alors ils pourront servir valablement de relais pour la compagnie d'assurance. Dans le cas contraire, ils seront enclin à la rémunération plutôt qu'au bon service. N'oublions pas que ces derniers ne sont pas en charge des sinistres.

Le réseau de distribution est un élément indispensable dans la propension vers la position de leader. En effet, une satisfaction des acteurs du réseau est un gage pour assurer une prestation de service de qualité. Ils permettent d'assurer la couverture du territoire et de réduire le souci de dispersion géographique.

En outre, face à une panoplie d'acteurs dans l'acheminement du service aux assurés, les compagnies sont enclin à la mauvaise qualité dans l'exécution du service. Alors nous posons nous demander, comment elles doivent s'y prendre afin d'assurer la qualité de service au client ?

Le choix des collaborateurs pour la distribution des produits d'assurances est certes encadré par le code des assurances, code CIMA, mais il n'en demeure pas moins qu'elles soient confrontées à la mauvaise foi de ses intermédiaires. Ils pourraient adopter des comportements allant à l'encontre de la politique de qualité que la compagnie s'est assignée.

Pour être un leader du marché, la compagnie se doit d'être en veille permanente sur le comportement de ses intermédiaires. Pour ce faire, elle doit accompagner les intermédiaires dans leur tâche en les assurant des formations adéquates et une sensibilisation à la politique de gestion de la relation client.

Un intermédiaire mieux formé à la valeur client serait un atout profitable pour se faire aussi du chiffre d'affaires que de la renommée.

C. Le service après-vente

Le service après-vente est un service qui est mis en place dans la compagnie pour s'assurer que le client comprend parfaitement le fonctionnement de son produit acquis ou service à recevoir.

Dans une compagnie d'assurance, c'est le service qui s'assure que le souscripteur ou l'assuré comprend parfaitement les clauses de son contrat, compte tenu de l'obligation d'information de l'assureur envers ce dernier. Il assure au client une connaissance au même titre que l'assureur. Il contribue à l'affirmation de la bonne foi de l'assureur envers l'assuré et/ou le souscripteur du contrat.

Dans une quête de la position de leader, il est utile de veiller à une bonne exécution du service après-vente.

Si le zéro-défaut est difficile à atteindre dans la qualité des services, il devient primordial de se pencher sur l'assistance au client. De plus, vu que les compagnies ne peuvent se battre sur le prix, elles doivent conquérir leur avantage concurrentiel par la différence dans le service rendu aux clients. « Face à un client de plus en plus exigeant et sollicité, le service et une qualité totale de service deviennent nécessaire pour les compagnies »³.

³ La qualité du service : à la conquête du client, Jacques Horovitz, InterED, 1987

La création de la valeur et l'amélioration de la qualité dans le domaine des assurances ne sont plus limitées à la commercialisation des contrats innovants à l'écoute du marché. « Elles doivent être étendues à la conception performante des services associés tels que les garanties et le service après-vente »⁴.

D. Les moyens technologiques mis en œuvre

Les compagnies d'assurances se trouvent dans un monde concurrentiel face à des adversaires de plus en plus féroces. Dans le but de pouvoir se maintenir dans cette bataille, la CIMA a revu les conditions d'implantations des compagnies d'assurances de sa zone.

En ses articles 329-3 et 330-2 du code CIMA, le Conseil des Ministres exige que les compagnies existant avant la date d'entrée en vigueur⁵ desdites dispositions, de constituer un capital social de trois milliards de francs CFA et un fonds d'établissement de deux milliards de francs dans un délai de trois ans. Elles devront atteindre les cinq milliards de francs CFA de capital social pour les sociétés anonymes d'assurances et trois milliards de francs CFA de fonds d'établissement pour sociétés d'assurance mutuelle dans un délai de cinq ans à compter de la date d'entrée en vigueur des dispositions.

Bien que cela leur offre une marge de solvabilité importante car il permet de constituer un fonds propre important, mais il est nécessaire d'assurer la qualité de service dans une économie où la satisfaction du client est le but ultime.

La révolution technologique s'attaque à tout domaine d'activité. Elle réinvente le monde du travail. Son impact se voit à travers la communication et les outils de travail au quotidien au sein de tout organisme. Elle se manifeste à travers les outils informatiques, la téléphonie et les moyens de déplacements.

Les outils informatiques connaissent une croissance en puissance sans précédent. Afin de pouvoir être à même de tenir dans une conquête de la position de leader, il convient de connaître et aussi d'être à la hauteur de l'utilisation de ces outils. En effet, ils ont bouleversé le monde des affaires par leur entraîne avec l'internet. Ce dernier a bouleversé le mode de communication et les manières de travailler dans les entreprises.

⁴ Thèse de doctorat, Design des services : concepts, pratiques innovantes et maquettage numérique du service après-vente Renault, Redouane Bakiri, Paris, ENMP, 2007

⁵ Date d'entrée en vigueur des dispositions le 08 avril 2016.

Se mettre dans une conquête de position sans penser d'abord aux moyens technologiques semble impossible.

Dans l'environnement de l'assurance, avec la maladie COVID-19 qui a su imposer une nouvelle relation avec son monde de travail. Nous voyons clairement que les moyens technologiques sont indispensables pour une survie de la compagnie. En effet tout contact physique étant exclu entre les personnes alors la télécommunication devient prédominante.

Pour les compagnies, s'assurer une stabilité économique requiert de conserver une relation constante avec le client grâce aux moyens technologiques. Pour ce faire, grâce aux mails, aux appels et au télétravail, la nouvelle forme de travail depuis une décennie, elles ont pu assurer le maintien, tout aussi minime que ce soit, la relation avec le client.

La mobilité des personnes étant impossible, alors la nouvelle arme pour la conquête de la position de leader est la technologie adéquate pour assurer une permanence avec le client. La maladie COVID-19 a montré les limites des moyens anciens de travail et de mobilité.

Le monde était jusqu'à l'avènement de la pandémie COVID-19, dans une mobilité accrue avec le progrès des transports aériens notamment avec une diminution importante du besoin d'escaliers techniques. De même avec « l'essor de la globalisation dans les années 1990, le monde se trouvait une ère d'hyper-mobilité »⁶.

Comme toute autre entreprise, les compagnies d'assurances se trouvent concerner par cette hyper-mobilité due à l'essor des progrès des transports aériens. En effet, pour des besoins de formations, de visite de risques, de logistique et de conférences, ils sont nécessaires dans le fonctionnement d'une compagnie d'assurance.

Suspendu par l'avènement de la Covid-19, plusieurs activités rattachées à une forte mobilité se retrouvent dans d'énormes difficultés. Alors, nous pouvons nous demander comment continuer une conquête de la position si nous ne sommes pas préparés à une telle éventualité ?

⁶ Covid-19 : la fin de la géographie de l'hypermobilité. Gérard François Dumont, *Les analyses de Population Avenir, P1-13, 2020*

La réponse évidente est l'impossibilité de continuer. Par conséquent, les moyens qui se trouvent adaptés étant de la technologie, alors il devient indispensable pour une compagnie d'en disposer à tout instant.

Le client d'aujourd'hui n'est pas encore totalement imprégné dans ce nouveau monde dominé par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, mais il se trouve influencer par les GAFAM (Google, Amazone, Facebook, Apple et Microsoft).

IV. Leader par la rentabilité réalisée grâce aux activités

A. Définition

« La rentabilité est une vision actuelle de la profitabilité du client, elle résulte de l'observation du passé. Elle est une vision comptable du compte client »⁷. En d'autres termes, elle renvoie à l'ensemble des bénéfices que la société a obtenu du client.

La rentabilité se définit comme le rapport entre le revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir. Autrement dit, elle est le résultat de la différence entre les ressources investies et le revenu obtenu.

B. Les types de rentabilité

Il existe deux types de rentabilité :

- *La rentabilité prévisionnelle* : elle est le rapport entre un gain de trésorerie fixé comme objectif à atteindre et la valeur d'un investissement nécessaire pour générer ce gain. Elle permet d'utiliser les flux de trésorerie pour assurer une évolution qui prend en compte les décalages temporels de l'entreprise.
- *La rentabilité rétrospective* : elle est le rapport entre un résultat comptable et les moyens en passifs mis en œuvre pour l'obtenir. Elle permet d'évaluer le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF)⁸ qui peut permettre de calculer un taux d'actualisation par le coût moyen, pondéré au capital.

⁷ Christian Parmentier, Alexandre Rispal, le guide de marketing de l'assurance, 2012

⁸ Le MEDAF est un modèle introduit par l'économiste américain Jack Treynor en 1961 et 1962 puis par bien d'autres auteurs tels que le professeur de la Harvard Business School John Lintner en 1965. Il fournit une estimation du taux de rentabilité attendue par le marché pour un actif financier en fonction de son risque systémique.

Elle existe sous deux formes, la *rentabilité économique* qui mesure le rapport entre le revenu courant et les dettes financières et, la *rentabilité financière*, qui mesure le rapport entre le revenu courant après le paiement des intérêts, les impôts et les capitaux.

La rentabilité représente l'évaluation de la performance des ressources investies par les apporteurs de capitaux.

De ce fait, le leader du marché par la rentabilité due aux activités est l'entreprise qui possède le meilleur rapport entre le profit attendu et l'investissement du marché au cours d'un exercice. Evaluer la rentabilité sur le marché de la CIMA ne serait pas aussi aisé. En effet, tous les marchés de la zone CIMA n'ont pas le dynamisme. Certains sont encore très faibles en termes d'opportunités d'affaires.

Cependant nous pourrions rapporter le profit attendu au résultat de l'exploitation mais il reste de même relatif de considérer un tel critère car le niveau d'investissement dépend de chaque entreprise ou de chaque compagnie d'assurance. Cela demande une gestion optimale des ressources et un meilleur placement pour les investissements. Ce qui ne serait possible que si l'entreprise a une bonne connaissance de son portefeuille client pour mieux investir sur les clients les plus rentables.

V. Leader par la capacité à se faire de nouvelles compétences

La compétence, est une notion dont le sens diffère d'un domaine à un autre. Dans le domaine scientifique, elle se rattache à une spécialité scientifique donnée. Alors que dans le domaine juridique, elle désigne les fonctions conférées par la loi ou déléguées par l'État à un organisme.

Dans le cadre de notre mémoire, la compétence dont nous évoquons, est celle qui se rattache aux domaines scientifiques de manière générale et particulièrement, au domaine juridique compte tenu du fait que l'assurance use de la combinaison de la science et du droit.

Le monde actuel de l'assurance est en perpétuelle évolution, pour s'arrimer il faudrait pouvoir développer les nouvelles compétences qui font face à la réalité des activités quotidiennes. Prétendre à la position de leader du marché, de nos jours demande beaucoup d'effort. S'adapter au changement à tout instant est plus que jamais indispensable. Par exemple, avec le cas de la maladie COVID-19, il a fallu acquérir de la compétence en informatique pour pouvoir assurer le nouveau mode de travail qui est le télétravail.

De plus, la législation dans un domaine tel que l'assurance subit aussi un changement à tout instant lorsque cela s'avère nécessaire. Dans un tel cas, avoir de la compétence critique en droit est indispensable.

Le domaine d'activité de l'assurance est cerné de principes et de lois qui régissent sa pratique pour une branche d'assurance donnée aussi bien que sur un territoire donné.

En effet, face à une rude concurrence, une compagnie pourrait passer outre une nouvelle disposition de la réglementation parce qu'elle l'ignorait. Mais elle passerait sous une peine de la commission de contrôle. D'où la nécessité d'une compétence juridique dans la pratique de l'assurance.

Par conséquent, une adaptation rapide aux nouvelles compétences est un défi pour la compagnie d'assurance qui souhaite dominer ou qui domine le marché.

VI. Quels sont les critères d'appréciation d'une position de leader de marché ?

D'après la définition précédente, le leader du marché s'apprécie par une dominance générale du marché. A cet effet, il domine par rapport au chiffre d'affaires, aux parts de marché et avec une meilleure rentabilité. En outre, il s'apprécie aussi par la qualité de service dans la prestation, par son réseau de distribution, par la qualité de son service après-vente et des moyens techniques dont il dispose.

Le leader du marché s'apprécie aussi par sa capacité à acquérir de nouvelles compétences.

VII. Les facteurs déterminants dans l'appréciation de la position de leader du marché

Les facteurs déterminants qui permettent d'apprécier la position du leader de marché sont d'ordre qualitatif et quantitatif.

A. Les indicateurs qualitatifs

Il existe trois indicateurs qualitatifs d'appréciations de la position de leader du marché. Nous avons la notoriété, l'image de marque et le positionnement.

1. Définitions

a. La notoriété

La notoriété se définit comme le pourcentage de personnes qui peuvent citer le nom de l'entreprise à partir d'une liste. Elle est spontanée s'il s'agit du cas où l'on évoque le marché.

b. L'image de marque

L'image de marque, c'est l'ensemble des représentations mentales associées à l'évocation du nom de l'entreprise. C'est la manière dont le consommateur se représente l'entreprise.

c. Le positionnement

Le positionnement regroupe l'ensemble des attributs qu'une entreprise cherche à associer à un produit ou un service pour le distinguer de la concurrence et toucher une cible particulière. C'est la place que le produit occupe dans l'esprit des consommateurs par rapport aux autres produits concurrents.

B. Les indicateurs quantitatifs

Les indicateurs quantitatifs se distinguent par les ventes en volume et en valeur, le taux de progression, la part de marché en volume et en valeur, la part de marché relative et la marge commerciale.

1. Définitions

a. Ventes en volume et valeur

- La *vente en volume* est égale à la quantité vendue sur une période donnée.
- La *vente en valeur* est égale à la quantité vendue multipliée par le prix de vente.

b. Taux de progression

Le taux de progression est le rapport de la différence entre les quantités vendues de deux années consécutives et la quantité vendue de la première année.

c. Part de marché en valeur et en volume

- La *part de marché en volume* est égale au pourcentage des ventes en volume de l'entreprise par rapport aux ventes du marché.
- La *part de marché en valeur* est égale au pourcentage du chiffre d'affaires de l'entreprise par rapport au chiffre d'affaires du marché.

d. La part de marché relative en volume et en valeur

- La *part de marché relative en volume* est égale au pourcentage des ventes en volume de l'entreprise par rapport aux ventes en volume du principal concurrent.
- La *part de marché relative en valeur* est égale au pourcentage du chiffre d'affaires de l'entreprise par rapport au chiffre d'affaires du principal concurrent

e. Marge commerciale

Marge commerciale est égale aux ventes déduction faites du coût d'achat.

VIII. Existe-t-il plusieurs positions de leader du marché ?

La position de leader du marché du marché s'apprécie de plusieurs critères, cependant c'est celui qui occupe une position de généraliste dominant du marché. En d'autres termes, le leader n'est pas celui qui vérifie seulement un indicateur qualitatif ou quantitatif donné du marché. Si tel est le cas, alors il existe sur le marché des assurances de la zone CIMA, plusieurs types de leader en fonction des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

Tableau 6: Les leaders selon les indicateurs quantitatifs

Leaders selon les critères quantitatifs en assurance vie de la zone CIMA	
Indicateurs quantitatifs	Compagnies
Ventes en valeur ou primes émises	SUNU Assurances Vie Côte d'Ivoire
Taux de progressions	SAHAM Assurance vie Gabon
Part de marché	SUNU Assurances Vie Côte d'Ivoire
Marge commerciale	AMSA Assurance vie Sénégal

Source : Spécial chiffres FANAF 2020

De l'analyse de ce tableau, il ressort que la position de leader du marché varie selon les indicateurs quantitatifs. Ainsi, les compagnies SAHAM Assurances vie Gabon et AMSA assurance vie Sénégal, bien qu'elles ne soient pas des leaders en termes de valeur mais elles dominent parfaitement selon les critères de taux de progression et de marge commerciale respectivement.

IX. Perception d'Allianz Côte d'Ivoire du concept leader du marché

La perception de la position de leader de marché selon Allianz Côte d'Ivoire Assurances vie ne diffère pas totalement de celle de l'opinion générale. Pour sa part, cette position est intimement liée à :

- la part de marché que la compagnie détient;
- la qualité de service qu'elle offre vis-à-vis des clients ;
- la rentabilité obtenue vis-à-vis de la concurrence ;
- la profitabilité.

De ce fait, un leader du marché est la compagnie d'assurance vie de la zone CIMA en général ou du marché ivoirien qui détient la meilleure part du marché, avec un service de qualité et une meilleure rentabilité.

Ainsi, en termes de part de marché, elle concède la place de leader à la compagnie SUNU assurances vie Côte d'Ivoire pour l'exercice 2018 eu égard au classement selon le chiffre d'affaires global de la FANAF.

Pour ce qui concerne la meilleure rentabilité qui est, en fait, le plus haut rapport entre le profit attendu et l'investissement qu'une compagnie ait obtenu, il est impossible de désigner le leader du marché car chaque compagnie détient seule son objectif de profit attendu.

Par ailleurs, nous pourrions être tentés de parler en termes de résultats d'exploitation d'un exercice mais en assurance, compte tenu de la corrélation qui existe entre les exercices, il n'est donc pas judicieux de plancher sur un seul exercice donné.

Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie apprécie aussi le leader du marché par la profitabilité qu'une compagnie tire par rapport aux concurrents. En effet, la profitabilité est un terme professionnel qui se rapporte à la notion de performance d'une entreprise. Elle est un indicateur sur le revenu qu'une ressource peut rapporter à l'entreprise. Elle est évaluée par un taux de marge de production, commerciale ou brute.

L'assurance étant un service, alors le taux de profitabilité est le rapport du résultat net et du chiffre d'affaires.

La profitabilité permet de déterminer si l'activité de l'entreprise dégage du résultat ou de la marge au vu du chiffre d'affaires réalisé.

Par conséquent, le leader grâce à la profitabilité est l'entreprise qui détient le meilleur rapport résultat/chiffre d'affaires ou marge réalisée/chiffre d'affaires.

Conclusion du chapitre 1

Dans un marché, la position de leader dépend de plusieurs paramètres. De ce fait, il en existe plusieurs positions de leader en fonction des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Une compagnie d'assurance peut donc être leader du marché en termes de chiffre d'affaires, de fonds propres détenu, de résultat d'exploitation par rapport aux primes émises, de productivité par salarié, de qualité de service, de réseau de distribution, des moyens technologiques. Elle peut être aussi leader du marché en termes de rentabilité, de profitabilité et de capacité à se faire de nouvelles compétences.

CHAPITRE 2 : LE CONCEPT DE LA VALEUR CLIENT

I. Définitions

A. La notion de client

Le client, au sens économique, désigne la personne physique ou morale qui prend la décision d'acheter un bien ou service, de façon occasionnelle ou habituelle à un fournisseur. C'est aussi une personne qui confie ses intérêts à une autre personne, par exemple un expert en échange d'un bien.

Il existe une nuance entre le client et le consommateur, vu que celui qui achète n'est pas forcément celui qui consomme ou à qui profite le bien. C'est bien le cas avec les assurances en cas de décès.

Il existe deux types de clients dans une compagnie d'assurance tout comme toute autre personne morale, les clients internes et les clients externes.

1. Le client interne

« Le client interne est un client qui appartient à l'entreprise productrice du bien ou du service considéré. Le terme client interne désigne généralement un département, service ou salarié qui reçoit un produit ou service produit par un autre département de l'entreprise »⁹. En d'autres termes, c'est l'ensemble de tout le personnel de l'entreprise qui s'échange du service.

Le client interne est le premier client qui prend connaissance du produit ou du service que l'entreprise produit ou offre. Sa satisfaction est aussi importante. Il constitue la population initiale de test du produit ou du service. Les attentes de ce dernier, sont nombreuses. Au nombre desquels nous avons sa condition de vie sociale, professionnelle et financière.

2. Le client externe

Le client externe est tout autre client que le client interne. Il désigne toute personne morale ou physique extérieure à l'entreprise productrice qui commande un produit ou service pour satisfaire un besoin. Il se distingue du consommateur.

⁹Client ou Client, DERET Stéphane, Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie, 2017

Dans le domaine de l'assurance, il est nécessaire de clarifier la notion de client. Il peut désigner une personne physique, un foyer, une entreprise ou une collectivité. Il y a donc une multiplicité de personnes susceptibles d'intervenir dans les opérations d'assurance.

B. La valeur client

1. Définition

La valeur d'un client est « la valeur de l'ensemble des achats d'un type de produit qu'un client effectue, en moyenne, pendant toute sa vie ». ¹⁰Elle est généralement désignée par « Life Time Value » ¹¹ dans le monde financier. Elle recouvre les notions de rentabilité et de chiffres d'affaires générés.

La rentabilité est une vision actuelle de la profitabilité du client. Elle résulte de l'observation du passé et est une vision comptable du compte client.

En outre, la valeur client désigne aussi le profit qu'une entreprise estime tirer de sa relation avec le client tout au long de sa durée de vie. Le profit est divers pour l'entreprise. Le client permet d'augmenter les profits de l'entreprise, de découvrir les nouvelles opportunités et de booster ses ventes.

La valeur client s'entend aussi par la capacité de ce dernier à générer du profit dans une entreprise. Elle ne se limite pas seulement en une comparaison entre les bénéfices et les sacrifices liés à l'achat de produits.

2. Comment mettre en œuvre la valeur client ?

La mise en œuvre de la valeur client commence avec une segmentation du portefeuille de la compagnie. En effet, la segmentation couplée avec la valeur client permet à la compagnie d'assurance de :

- Rechercher les prospects qui présentent une plus forte valeur ;
- Fidéliser les clients les plus intéressants ;
- Proportionner les efforts commerciaux et le niveau de service à la profitabilité de chaque segment ;

¹⁰ Mercator par Lendrevie, Levy et Lindon, Dunod, 2009.

¹¹ Life Time Value : en français, la somme des profits espérés par une entreprise tout au long de la durée de vie d'un client.

- Désinvestir sur les segments à faible valeur¹².

3. Comment se servir de la valeur client ?

La valeur client, dans une compagnie d'assurance, peut être utilisée dans la stratégie de marché et les opérations.

a. Valeur client dans la stratégie de marché

Dans une stratégie de marché, la valeur client sert à choisir les segments sur lesquels l'entreprise souhaite, en fonction de ses savoir-faire et de sa capacité à générer des profits, se développer. Elle est une stratégie optimale dans l'affectation des ressources de l'entreprise.

b. Valeur client en termes opérationnels

La valeur client, sur le plan opérationnel de l'entreprise, permet de :

- Identifier les clients rentables pour l'entreprise ;
- Maximiser leur durée de rétention ;
- Favoriser la multi-détention ou le ré-achat ;
- Réduire le coût de traitement des clients à faible valeur.

Sur le plan opérationnel, elle permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats d'exploitation en réduisant ses charges d'acquisition.

4. Conséquences d'une mauvaise gestion de la valeur client

La bonne gestion de la valeur client présente des avantages. Mais une mauvaise gestion ne laisse pas l'entreprise indifférente. Par conséquent, la mauvaise gestion de la valeur client amène l'entreprise à :

- Ne pas reconnaître les bons clients, c'est-à-dire les clients à forte valeur ;
- Commettre le risque de les voir partir ;
- Avoir une insuffisance dans le renouvellement des contrats des clients à forte rentabilité ;
- Gaspiller de l'effort commercial en concentrant sur les clients sans rentabilité¹³.

¹² Christian Parmentier, Alexandre Rispal, Guide du marketing de l'assurance, 2^e édition, 2012

¹³ Christian Parmentier, Alexandre Rispal, Guide du marketing de l'assurance, 2^e édition, 2012

5. Gestion optimale de la valeur client dans une compagnie d'assurance

La bonne maîtrise de la gestion de valeur client a bien des avantages que des inconvénients. De plus, compte tenu la multiplicité des intervenants sur les contrats d'assurance, il convient d'avoir des méthodes adéquates pour réduire considérablement les conséquences. Pour ce faire, nous avons deux méthodes complémentaires, la segmentation technique des risques et la Life Time value.

a. La segmentation technique des risques

La segmentation technique des risques consiste à découper un portefeuille de clients par nature hétérogène en sous-ensembles homogènes et distincts composés d'individus ayant des caractéristiques et comportements communs.

Par ailleurs, nous savons que la prime a pour but de couvrir le risque et une catégorie de risques élevés bien tarifés à leur juste niveau, peut générer des profits. Mais si les conditions de marché ou sociales empêchent de faire une souscription adéquate, alors l'ensemble de la catégorie constituera un segment à éviter.

Une analyse des segments qui composent les portefeuilles des compagnies particulièrement de l'assurance vie donne les clients suivants :

- La clientèle des moyennes et grandes entreprises ;
- Les professionnels constitués des travailleurs libéraux, les commerçants, les artisans et les agriculteurs
- Les particuliers.

En outre, le segment des moyennes et grandes entreprises constitue un marché spécifique. En effet ce marché dégage une rentabilité propre et s'opère une mutualisation des risques sauf risque catastrophique.

Le segment des professionnels et les particuliers constitue un marché qui nécessite une analyse particulière. Vu la complexité des activités que ce segment contient, certaines activités peuvent être sujettes à rejet du champ de prospection, si l'assureur ne dispose pas de l'expertise nécessaire pour appréhender correctement les risques qui leur sont propres.

En somme, la recherche de la valeur client doit porter essentiellement sur les risques de masse, les professionnels et les particuliers.

b. Recherche de la valeur client à travers les risques de masse

La recherche de la valeur client à travers les risques de masse s'opère en deux volets : la rentabilité du client et son potentiel.

i. Analyse de la rentabilité du client

L'appréciation de la rentabilité du client porte sur la marge brute, c'est-à-dire la différence entre les cotisations et le coût des sinistres, constituée par chacun des produits détenus, comparée aux coûts des traitements commercial et administratif. Il est aussi important d'incorporer un indice basé sur la fréquence des sinistres ou des incidents de paiement.

ii. Analyse du potentiel du client

Le potentiel client est une vision sur la rentabilité possible du client dans le futur dans son segment ainsi que ceux qu'il pourrait intégrer au fil du temps.

Le potentiel du client peut être analysé à travers les actions suivantes :

- La surveillance du portefeuille, greffée d'un système de rabais ou de majoration de prime en fonction de la sinistralité ;
- La fidélisation des segments à forte valeur ;
- La modulation du service en fonction des segments.
- La mise en place des politiques de migration entre les segments, par la proposition d'autres contrats et l'anticipation d'offres préférentielles aux clients éligibles au segment de valeur plus grande.

c. La méthode Life Time Value

La méthode Life Time Value consiste pour une entreprise à s'attacher aux profits sur toute la durée de vie du client. Elle est la quantification de la valeur d'un client tout au long de sa relation avec l'entreprise.

6. Applications de la valeur client

Les applications de la valeur client sont multiples. Elle permet de :

- Recruter les clients rentables,
- Rentabiliser leur coût d'acquisition

- Maximiser les revenus que ces clients procurent grâce à une allocation optimale des dépenses en fonction de leur potentiel pendant sa durée de vie.
- Simuler l'impact d'une décision stratégique, marketing ou commerciale sur la création de valeur pour l'entreprise.

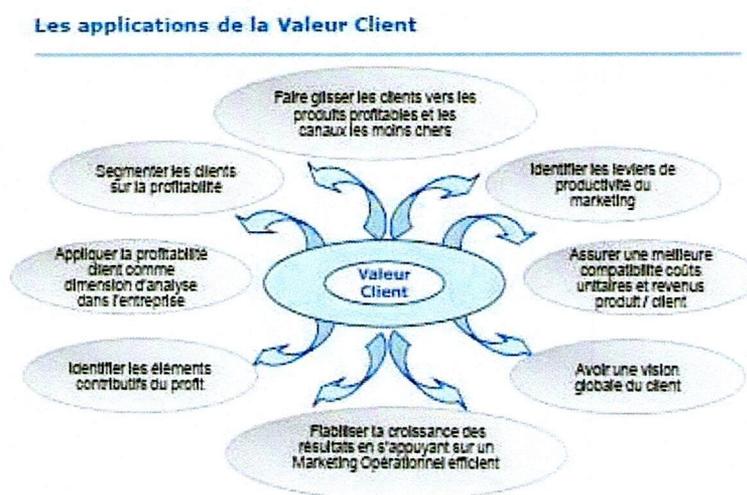


Figure 2: Les applications de la valeur client

La figure ci-dessus illustre les différentes applications de la valeur client.

7. Quels canaux de distributions en fonction du client ou du segment de clients ?

Il existe plusieurs types de canaux de distribution des produits ou services d'assurance. Cependant, les principaux canaux sont les commerciaux, le call center et le web.

A cet effet, une compagnie d'assurance peut se servir :

- Des trois types de canal dans sa relation avec le segment des moyennes et grandes entreprises.
- Du call center et du web dans sa relation avec les professionnels et les particuliers.

Conclusion du chapitre 2

La valeur client est une nouvelle stratégie dans l'évolution de la relation des entreprises avec les clients. Elle consiste en valeur de l'ensemble des profits que les clients procurent à une entreprise. Elle est mise en place de manière efficace que si elle est basée que une bonne segmentation du portefeuille client de l'entreprise. Par ailleurs, la mauvaise gestion de la valeur possède des conséquences qui peuvent nuire considérablement aux résultats d'une entreprise.

CHAPITRE 3 : VALEUR CLIENT ET POSITION DE LEADER DU MARCHÉ : CAS DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE

Dans la conquête de la position de leader du marché de la CIMA, plusieurs moyens existent. Cependant, adopter le meilleur marketing fondé sur une orientation client demeure une option dont tout acteur économique doit encore explorer. La connaissance de son client est le but ultime dont les compagnies d'assurances doivent rechercher.

Les clients ont des comportements qui varient selon leur cadre de vie et de leur croyance. Consciente du bien fondé de fidéliser le client, les stratégies bien que non uniques, chaque compagnie essaie de se frayer un chemin en adoptant des techniques spécifiques au-delà des standards.

I. Modèles standards de gestion de la relation client.

Pour fidéliser le « meilleur client », vu que son retrait du portefeuille, laisse un vide qu'il faudrait combler si la compagnie d'assurance tient à équilibrer ses coûts d'acquisition, il existe plusieurs méthodes marketings. Ces méthodes consistent généralement à proposer aux clients les assurances de type obligatoire. Le besoin du client se résume en son obligation d'avoir une assurance.

Autrement, la relation entre la compagnie d'assurance et le client est essentiellement en trois moments, à la souscription, à la déclaration de sinistre et au renouvellement de son contrat. Le monde actuel connaît un changement grâce à la mondialisation et l'internet. L'information étant disponible, pour ce dernier, il convient de revoir les stratégies de gestion de la relation client.

II. Segmentation comme modèle indispensable de gestion de la valeur client

La segmentation est une méthode qui aide à scinder la clientèle en fonction des besoins, des attentes et des comportements. Elle permet d'approfondir la connaissance des clients en vue

de les fidéliser. Cette méthode, bien que profitable pour les clients, laisse en marge le profit de l'entreprise, elle est donc incomplète.

Coupler la valeur client avec la segmentation est une stratégie pertinente qui offre à l'entreprise la possibilité de rechercher les prospects qui présente une plus forte valeur, de fidéliser les plus intéressants, de proportionner les efforts commerciaux et le niveau de service à la profitabilité de chaque segment et de désinvestir sur les segments à faible valeur.

En outre, la valeur client contribue à rendre la segmentation dynamique. En effet, elle favorise la mutation d'un segment vers un autre. Car le fait de vendre un autre produit au même client ou de l'orienter vers un autre canal relationnel plus avantageux en termes de coûts financiers modifie sa rentabilité et par conséquent sa valeur pour l'entreprise.

La compagnie d'assurances Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie est une entreprise de la zone CIMA qui se trouve dans une posture d'ascension à la position de leader du marché. De ce fait, elle propose aussi bien des méthodes de gestion de la valeur client que nous étalons dans la suite.

III. Présentation d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie

La compagnie d'assurance, 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'assurance vie. Née en 1976, sous la dénomination SAFARRIV, elle acquiert la compagnie ZURICH Assurances en 1994 et crée sa structure de réassurance Allianz Africa Ré (Re AA) en 2001.

Elle change de dénomination en 2004 et devient AGF Côte d'Ivoire. Elle possède aussi une part importante des actions du courtier SIFCOM Assur afin de servir d'intermédiaire entre les assurés et la compagnie d'assurance.

En 2009, elle change une fois encore de dénomination pour devenir Allianz. Elle adopte un slogan qui traduit sa volonté de se rapprocher davantage de sa clientèle. Il décline en cette expression : « Allianz, avec vous de A à Z ».

Elle n'avait pas choisi d'investir dans les bureaux très tôt. Elle n'avait que deux bureaux directs jusqu'en 2010. Elle a ouvert le troisième en 2011, au centre de la Côte d'Ivoire et le quatrième en 2012 à San Pedro. Cependant, pour assurer une couverture du territoire, elle dispose des agents qui servent de relais.

Elle est une filiale du groupe Allianz Africa qui est elle-même membre du groupe Allianz France international. Cependant, elle est régie par le code CIMA et aussi membre de la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit national Africaines (FANAF).

La compagnie d'assurances Allianz Côte d'Ivoire Assurances vie est une composante de la compagnie Allianz Côte d'Ivoire à côté sa branche non vie TIARD¹⁴. Elle est une société qui domine fortement le marché de la bancassurance. Elle est le leader dans ce domaine sur le marché ivoirien aussi bien que dans la zone CIMA grâce à son dynamique réseau de distribution principalement composé de courtiers, de banques, de commerciaux, de bureaux directs et d'établissements de micro-finance.

Allianz Côte d'Ivoire Assurances vie étant membre du groupe Allianz Africa, elle bénéficie de son expertise et de son appui ainsi que ceux des réassureurs internationaux de premier rang.

Par ailleurs, le groupe Allianz est d'origine allemande et créé en 1980. Elle opère dans plus de 70 pays à travers le monde presque sur chaque continent. En Afrique, il est présent dans 13 pays et accompagne ses clients sur plus de 39 pays.

IV. Positionnement d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie sur le marché de la CIMA

Le positionnement d'une compagnie consiste en sa position crédible, différenciable et attractive au sein du marché. Il résulte d'une « politique volontariste et essentielle consistant à choisir la ou les places de l'entreprise sur le marché »¹⁵.

¹⁴ TIARD : Transport, Incendie, Automobile et Risques Divers

¹⁵ Le guide du marketing de l'assurance, argus de l'assurance, 2012

Dans ce sens, la compagnie d'assurance Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie a déjà fait le choix d'avoir le meilleur positionnement du marché. Cela se justifie à travers les différentes positions qu'elle occupe sur le marché national aussi bien sur le marché de la zone CIMA.

Le positionnement d'Allianz Côte d'Ivoire dépend de la branche d'assurances. Elle est parmi le top 5 de compagnies nationales et de la zone CIMA.

Par ailleurs pour la branche d'assurances non vie, particulièrement le marché ivoirien est majoritairement dominé par le trio Saham-Allianz-Sunu. Ils détiennent près de la moitié de part de marché.

En référence au classement des compagnies d'assurances de la zone FANAF de 2018, Allianz Côte d'Ivoire Assurances TIARD détient 11,45 % de part de marché après Saham Assurances non vie qui en possède plus du double de sa part. Cela lui confère la deuxième place du marché national.

Au niveau des assurances vie, en plus des sociétés du trio de l'assurance non vie, s'invite la compagnie NSIA vie. Les quatre compagnies détiennent à elles seules en 2019, plus de 78,10 % de part de marché devant les 6 autres compagnies qui se partagent le reste.

Allianz Côte d'Ivoire assurances vie se situe cette fois à la troisième position avec une part de marché moins de presque que la moitié de celle du leader Sunu.

Le cas particulier de la compagnie Allianz Côte d'Ivoire assurances, en 2018, elle occupait la quatrième place derrière respectivement Sunu Assurances vie Côte d'Ivoire, NSIA vie Côte d'Ivoire et Saham Assurances vie Côte d'Ivoire avec une croissance de 12,29 %. Puis, en 2019, elle accède à la troisième position avec une croissance en nette évolution, soit 12,70 %.

Tableau 7: Rangs successifs d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie de 2016 à 2019

Rangs d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie				
Année	2016	2017	2018	2019
Chiffres d'affaires en milliers	18 479 589	20 857 324	23 420 102	26 542 186
Rang FANAF en vie	4	4	3	-
Rang national	4	4	3	3

Source : Spécial chiffres FANAF 2019, 2020 et ASACI 2019

En outre, bien qu'Allianz Côte d'Ivoire assurances n'est pas le leader général des compagnies d'assurances vie mais il existe une branche dans laquelle elle demeure un maître depuis des décennies sur le marché ivoirien grâce à au dynamisme de son réseau de distribution. Par exemple, la bancassurance qu'elle pratique depuis 1985.

Le constat est qu'Allianz Côte d'Ivoire Assurances est une dynamique de la quête de la position de leader. Chose dont elle se donne tous les moyens d'y parvenir. De ce fait, se servir de la valeur client comme levier en plus des supports techniques dont elle fait montre à travers les nouveaux outils technologiques de pointes est plus que nécessaire.

Sachant que le client est la mine d'or de la compagnie d'assurance, alors sa conquête est pour l'heure plus que nécessaire face au bouleversement que le monde entier connaît du fait de la pandémie Covid-19.

V. Organisation structurelle d'Allianz Côte d'Ivoire

Vouloir se faire maître du marché demande à toute compagnie d'assurances qui aspire à cette option de faire des efforts à tout niveau tant dans la technicité que dans son organisation structurelle. Allianz Côte d'Ivoire, en général, n'en démarre pas moins vu son organisation que les administrateurs ont souhaitée. A cet effet, depuis 2014, elle a un directeur général pour ses deux types d'opérations, assisté par deux directeurs adjoints.

Dans l'ensemble, elle a adopté pour une organisation transversale afin de faciliter l'échange ou la communication entre les collaborateurs à tout niveau dans la compagnie. Cela traduit

parfaitement la définition de son concept « One Allianz » qui se veut un travail en équipe dans la solidarité, orienté valeur client et leader de marché.

Dans le cas d'Allianz Côte d'Ivoire, l'organisme a cédé la gestion par « silo » qui est une organisation de management pyramidale. Ce modèle de management ne propose pas d'échange entre les différents départements ou services, chaque département exerce indépendamment des autres. Chaque service reçoit les ordres de la direction générale à qui il rend compte en retour.

Elle a plutôt adopté un management transversal. En effet, il s'agit d'un modèle de management dans lequel tous les départements s'accordent pour mener à bien les différents de la société. L'échange entre les départements ou service est renforcé afin de favoriser le travail d'équipe. .

VI. Les progrès d'Allianz Côte d'Ivoire depuis sa création

Allianz Côte d'Ivoire Assurances vie a connu depuis sa création une progression dans son positionnement sur le marché de la zone CIMA et en particulier le marché ivoirien. Le tableau ci-dessus illustre le progrès depuis des décennies les différentes positions de la compagnie Allianz Côte d'Ivoire Assurances vie par rapport aux autres acteurs du marché.

VII. Diagnostics de la gestion de la valeur client chez Allianz Côte d'Ivoire

Le diagnostic de la gestion de la valeur client chez Allianz Côte d'Ivoire consiste essentiellement à faire une étude de ses forces, faiblesses, menaces et opportunités. En effet, comme toute compagnie d'assurance, elle possède aussi bien des points forts et des points faibles qu'il convient de faire ressortir afin de faire des recommandations idoines.

A. Faiblesses liées à la gestion de la valeur client chez Allianz Côte d'Ivoire Assurances vie

Généralement, toutes les compagnies d'assurances sont confrontées à des cas qui pourraient être jugés de forces majeures. En effet, malgré toute la volonté de donner du meilleur et de la qualité dans la gestion de la valeur client, elles demeurent dans le dénuement total pour changer la donne.

D'abord, le client est le seul maître réel de son risque qu'il propose à son assureur, de ce fait, l'impossibilité d'avoir une anti sélection est une faiblesse pour les compagnies d'assurances. Par conséquent, Allianz Côte d'Ivoire n'en est pas soustraite.

B. Avantages compétitifs et manques à gagner dans la gestion de la valeur client au sein de la compagnie Allianz Côte d'Ivoire Assurances vie

La maîtrise de la valeur client présente plusieurs avantages pour la compagnie d'assurances et aussi bien des inconvénients qu'il convient de prendre en compte tout au long de la vie de l'entreprise.

1. Avantages compétitifs d'Allianz Côte d'Ivoire

Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie consciente de l'importance de se fonder sur la valeur client, elle se dote les moyens nécessaires tant dans sa stratégie de marché que dans ses opérations. De ce fait, elle implique chaque service en rapport avec les clients et développe des concepts pour impacter fortement ses actions avec les clients.

a. La qualité des services en contact avec le client

Un client satisfait par le service reçu est un profit pour la compagnie. Afin de lui offrir un service de qualité, la compagnie d'assurances Allianz Côte d'Ivoire Assurances vie organise

souvent les séminaires de formation pour garder son personnel à tout instant compétitif dans ses locaux ou en dehors selon le besoin en de situation géographique et d'espace disponible.

Elle est une structure qui possède un personnel suffisamment qualifié venant des meilleurs instituts de formation locaux comme extérieurs.

Par ailleurs, elle détient en son sein un service dédié aux réclamations des clients. Il interpelle les services en cause afin que ces derniers se rappellent de la politique de la compagnie qui est de mettre les clients au centre de toutes les opérations.

Par suite ayant opté pour une organisation structurelle transversale, cela favorise au personnel de pouvoir recadrer les collègues qui se trouvent en dehors de la ligne de conduite de la compagnie.

Toute cette collaboration dans la mise en œuvre du travail en équipe est rendue possible grâce à la logistique que la compagnie possède.

Certes la perfection reste à désirer chez un être humain, raison pour laquelle les évaluations sont effectuées à des périodes précises au cours de l'année au niveau de chaque service. En effet, elles permettent à chaque collaborateur de faire son point sur ses réalisations ainsi que ses échecs dans la perspective d'une amélioration.

La digitalisation est un atout indispensable pour les compagnies d'assurances, Allianz Côte d'Ivoire en a fait son principal instrument de travail. Cet outil lui procure un avantage considérable et très avantageux. En effet, elle lui permet de centraliser les données, ce qui favorise le suivi des clients depuis leur entrée dans le portefeuille de la compagnie jusqu'à leur sortie. Il favorise aussi les échanges au niveau de chaque service dans une logique de la satisfaction des clients.

b. La qualité des canaux de distribution

Le code CIMA, en son livre V, relate les conditions relatives aux intermédiaires pour exercer une collaboration avec les compagnies d'assurances. Les conditions sont l'honorabilité, la capacité et la garantie financière. Tout manquement à ces conditions étant passible de sanction alors chaque compagnie doit veiller à la bonne mise en place et à leur respect avant tout contrat de collaboration.

Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie a l'avantage d'avoir un service juridique compétent pour statuer dans ce sens et d'être sous la direction des experts en assurances.

Par ailleurs, elle collabore avec les intermédiaires locaux et intermédiaires dont la compétence est mondialement reconnue. Par suite, son appartenance au groupe Allianz Africa, lui confère le droit de bénéficier de la surveillance des experts partenaires du groupe.

c. Le concept produit d'Allianz Côte d'Ivoire

Dans une conception de produit orientée client, la stratégie marketing voudrait la prise en compte de plusieurs paramètres, vu que l'offre doit tenir compte de la demande sur le marché. Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie possède un avantage compétitif dans ce sens. En effet, elle possède un service qualifié pour présenter des offres selon la demande au vu de son ambition de satisfaire les clients et plus loin d'avoir une meilleure valeur des clients.

Le concept produit consiste pour elle, de mener une étude marketing orientée satisfaction dans une approche de vouloir le fidéliser. Par exemple, Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie avant la sortie d'un produit, une équipe de plusieurs niveaux hiérarchiques évalue les différentes études qualitatives et quantitatives liées au produit.

Les études qualitatives consistent à évaluer les attentes des futurs clients et les études quantitatives consistent à les quantifier. Elles tiennent parallèlement de la concurrence, de la notoriété, des contraintes et opportunités du marché.

Son concept produit est donc un avantage compétitif qui lui permet d'éviter les échecs dus à une carence commerciale ou à un défaut de compétences techniques.

d. Le concept First Notification of Loss (FNL)

Le concept First Notification of Loss consiste pour Allianz Côte d'Ivoire Assurances vie, à prendre en compte la notification du client dans le meilleur délai. Eviter de mettre le client dans une longue attente à la suite d'une réclamation ou d'une demande de modification de contrat. Certes le Code CIMA exige des délais de prise en compte des réclamations des clients, mais être efficace dans ce sens est aussi un atout face à une clientèle de plus en plus exigeante.

e. Le concept First Contact of Resolution (FCR)

Le concept First Contact of Resolution (FCR), pour Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie, consiste à résoudre dans le meilleur des délais au premier contact avec le client, sa requête. Il consiste en un atout compétitif car il aide à la satisfaction des clients puis à l'éventualité de leur fidélisation.

Le FCR aide aussi bien à améliorer l'image de marque de compagnie face à la concurrence.

f. La centralisation des données client

La centralisation des données client est un moyen indispensable pour mener une meilleure segmentation de son portefeuille et permet par conséquent d'obtenir une meilleure valeur client.

Grâce aux outils informatiques et à l'internet, il est facile de nos jours à collecter des données client. Dans ce sens, les géants tels Google, Amazone, Facebook, Apple et Microsoft

(GAFAM) sont les meilleurs du monde grâce à la masse de données qu'ils détiennent sur la population mondiale.

Par ailleurs, prétendre posséder la donnée sans faire recours à ces moyens digitaux, il est évident que cela est quasi impossible. Alors, la direction de la compagnie d'assurance Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie est de la partie. Elle gère ses opérations à travers des logiciels professionnels adaptés à ses besoins. Ils lui permettent de posséder une quantité d'information sur la clientèle.

L'expression « donner moi la donnée, je vous donne le service »¹⁶ montre l'indispensabilité de la donnée dans une ambition d'offrir un service adapté aux attentes de la clientèle. Elles aident à mieux connaître le profil de risque du client et de personnaliser la tarification, la rendre plus intelligible en adéquation avec le niveau de risque.

2. Les manques à gagner d'Allianz Côte d'Ivoire pour une meilleure gestion de la valeur client

Dans la conquête de la valeur, Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie est déjà sur une bonne voie. Cependant beaucoup reste à faire. Comme toute autre compagnie, elle ne peut toutefois satisfaire la clientèle sans qu'il ne reste une marge à conquérir.

a. Dans la prestation des services interagissant avec le client avant la souscription

La satisfaction des clients est l'élément qui sert à mesurer le bon fonctionnement du système opérationnel. Chaque service en relation directe ou non avec les clients est concerné par l'effort à faire pour mettre sur pied la valeur client. En effet, il est récurrent pour le client de blâmer toute la société après une anomalie constatée avec un membre du personnel de la société.

¹⁶ Mamadou Koné, FANAF, 43^e édition, 2019

Cependant particulièrement les services en relation directe avec les clients sont les premiers concernés. Les clients se trouvant dans une obligation de suivre leur contrat, sont la plupart du temps confrontés à des difficultés relatives à leur attente.

En premier lieu, la distribution est vue par le client comme un commercial qui a pour vocation de vendre sans vraiment porter intérêt au profit du client lui-même. A cet effet, les clients ont souvent l'impression d'avoir été leurré lors de la souscription de leurs contrats. Les contrats d'assurances vie en général viennent pour apporter un souffle neuf pour les clients, mais lorsqu'ils se trouvent dans l'obligation de les résilier parce qu'ils sont trop ambigus.

Il s'avère qu'il y a une rupture d'information entre la distribution et les autres services en relation avec le client durant toute la vie de leur contrat.

En deuxième lieu, le service prestation qui est une porte essentielle dans la fidélisation n'en demeure pas en marge des efforts à faire. Ce service, bien qu'il souhaite réduire les délais de traitement des dossiers de réclamation ou de prestation mais se trouve souvent dans la difficulté liée qui pourrait émaner des autres éléments de la chaîne. Par exemple, un client qui demande un rachat partiel ou total pour faire face à un besoin pressant se retrouve dans une attente au niveau de sa banque puis avec l'assureur. Ce dernier ne peut toutefois déroger à la réglementation en termes de rachat¹⁷.

En troisième lieu, le service après-vente qui est l'avocat des clients au sein de la compagnie, connaît au mieux les attentes des clients puisqu'il reçoit les plaintes de ces derniers. A cet effet, il mène un bon nombre d'actions afin d'améliorer la qualité de service à tout niveau au sein de la compagnie. Cependant, il reste aussi à ce niveau un manque à gagner. En effet,

¹⁷ Code CIMA, article 74

bien qu'il défend la cause et a une obligation de moyens, mais si dans l'ensemble les attentes restent insatisfaites, il y a donc un manque à corriger.

Enfin le service production qui est en charge de la conception des contrats fait un grand effort de concevoir les contrats en fonction des attentes du client, mais il se trouve inefficace face à la complexité des attentes des clients. Disposer d'une base de données client fiable avec de meilleurs segments lui faciliterait la tâche.

b. Dans le suivi et contrôle après la vente du contrat

La relation entre l'assureur et le souscripteur et/ou assuré se limite généralement en la souscription, la réclamation d'une prestation et au renouvellement. Cependant, l'un comme l'autre gagneraient plus souvent à conserver une relation régulière. Par ailleurs, au vu des contraintes géographiques, il n'est pas évident que l'assuré et l'assureur puissent se rencontrer aussi régulièrement.

Dans ce sens, la compagnie Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie, a plusieurs projets fondés sur la digitalisation pour réduire considérablement cet éloignement entre les assurés et la compagnie. La population, n'étant presque pas imprégnée dans la donne liée à la digitalisation, une formation ou une sensibilisation de l'assuré ou le souscripteur est de mise. La transformation du client aura un impact dans la gestion de la valeur client.

Lors de son intervention à la FANAF 2018, le Directeur Général de la compagnie Allianz Côte d'Ivoire, annonçait qu'il faut transformer le client de toute compagnie de l'assureur FANAF. En effet, il s'agit de rendre le client autonome dans la gestion de son contrat et de renforcer l'interaction avec le client grâce à la digitalisation.

Cette nouvelle forme de gestion peine à voir le jour, malgré les efforts consentis par les assureurs de la zone CIMA, en général, à la différence des banques.

c. Dans le respect des délais réglementaires

Les délais de traitement des demandes de prestation en assurance vie, peuvent nuire aussi la bonne marche des compagnies même si jusqu'ici tout semble parfaitement bien dans la relation entre les assurés et les assureurs.

Les assurances en cas de vie qui sont de l'épargne pour les assurés, cependant, les chargements font qu'un assuré ne peut tirer profit réel qu'au bout de deux à trois années de son épargne. Il existe une incompréhension entre les assurés et l'assureur sur ce point. En effet, pour l'assuré, faire un placement au taux technique minimal de 3,5%, s'attend à un profit dès la première année de son épargne. Ce qui n'est pas le constat fait sur le contrat des assurés.

Par ailleurs, le plus souvent, un assuré ne demande un rachat que dans une éventualité de nécessité. Cependant, conformément à l'article 74 du code CIMA, l'assureur dispose au maximum deux mois pour verser la valeur de rachat, quinze jours pour le capital échu et un mois en cas de décès. En outre, avec la transformation en pleine évolution des banques en compagnies d'assurance, la concurrence n'est plus au niveau des assureurs seulement. Afin d'être plus encore compétitives, particulièrement, les compagnies d'assurances vie doivent repenser les délais de traitement des avances ou les prestations.

d. Les outils techniques et informatiques

Connaître le client est aujourd'hui l'enjeu auquel, toute compagnie en quête de la valeur doit se fier. En effet, la technologie de pointe est nécessaire et indispensable pour mener ce projet à terme. Alors que, les compagnies de la zone CIMA peinent à s'arrimer à cette nouvelle offre et cela pour plusieurs raisons. Les coûts élevés des outils informatiques à la taille des attentes et les formations requises font obstacles.

Avec la mondialisation, il n'existe aucune barrière à toutes les contrées de la terre, de ce fait, les compagnies de la zone CIMA en général, et Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie doivent faire une révision de la politique de la valeur client.

VIII. Recommandations pour revaloriser la valeur client dans la conquête de la position de leader

«Tout part du client, le besoin doit susciter l'offre et non l'inverse », cette expression rappelle l'importance fondamentale du client lors de la création d'une compagnie d'assurance.

Cependant, bien que plusieurs efforts aient été effectués par les compagnies d'assurances. Que doivent-elles faire d'avantage pour revaloriser sa position afin de se distinguer de ses concurrents ?

Le changement doit commencer par le type de marketing adopté dans la zone CIMA. Il faudrait faire place à un marketing relationnel plutôt qu'au marketing traditionnel. En effet dans un marketing relationnel, la compagnie cherche à fidéliser les consommateurs alors que dans un marketing traditionnel, elle cherche à gagner uniquement de nouveaux consommateurs.

Ensuite adopter une logique de demande, cela consiste pour la compagnie à mettre en place des offres en fonction des besoins des clients. En effet, une telle logique est encore profitable pour la compagnie d'assurance car elle lui évite des coûts excessifs de production qui ne seraient vraiment pas rentables.

La compagnie d'assurance doit mettre en place des indicateurs de pilotage de la satisfaction. En effet, ce projet consiste à mettre en place un système qui permet aux clients de pouvoir attribuer une notation à son interlocuteur après son passage à la compagnie. Cela aura pour conséquence de motiver et de rendre plus compétitif chaque membre du personnel en charge de la clientèle. Ce projet pourrait se calquer sur celui de la compagnie de téléphonie Orange Côte d'Ivoire. Après un passage au sein d'une agence vous recevez un message SMS, vous demandant d'attribuer une note à votre interlocuteur qui vous avait reçu.

Dans cette veille, il est aussi utile de mettre en place au sein de la compagnie un type de « client mystère » qui se charge de rapporter le comportement du personnel vis-à-vis du client qu'il fut bien qu'il n'est que fictif.

Par ailleurs, la gestion de la valeur client, requiert une implication nécessaire de chaque membre du personnel. Cependant, il est indispensable de spécifier les rôles au niveau de chaque service.

A. Service production

La bonne gestion de la valeur client doit être aussi l'affaire de tous les services. Le service production n'en demeure pas moins. Il a son rôle à jouer. Dans un souci pour la compagnie d'avoir de bons segments de clients et de choisir les meilleurs pour les fidéliser, à ce niveau le service doit être efficace. Pour ce faire, le responsable de service doit veiller à ce que :

- Les tarifs et les traités de réassurance soient bien appliqués ;
- Les primes soient payées à bonne date ;
- les commissions soient reversées aux intermédiaires ;
- Et les quotes-parts de coassurances réglées ou encaissées.

B. Service sinistre

Le service de prestation et de la gestion des sinistres est l'un des services clés de la compagnie d'assurance. Il est le lieu où l'assuré teste la bonne foi de son assureur. Il est par conséquent un levier de fidélisation du client. Dans l'optique d'une satisfaction du client en cas de sinistre ou de demande d'une autre prestation, le responsable du service sinistre doit :

- Veiller à la conformité entre les règlements et les montants des sommes dues par la compagnie aux bénéficiaires ;
- Apprécier le taux de sinistralité de la police ;
- Vérifier que les provisions de sinistres sont bien évaluées ;
- Mettre un accent particulier sur les vieux sinistres en suspens ;
- Veiller aux dossiers contentieux ;
- Veiller au règlement de quotes-parts de sinistres.

C. Service après-vente et réclamation (SAVR)

Le service après-vente et réclamation est tout de même un service clé au sein de la compagnie. Il connaît les besoins et les problèmes que les clients rencontrent avec l'entreprise. Comme le service prestation, il connaît le quotidien des clients de la compagnie. C'est aussi lui qui les aide pour porter leurs réclamations auprès des services concernés.

Les projets de ce service vont dans le sens de la satisfaction des clients. Mais il doit encore :

- Veiller à l'application des recommandations faites aux autres services de la compagnie ;
- Mettre l'accent sur les principaux points de réclamations des clients ;
- Mettre en place des indicateurs de performance à propos de chaque service pour en évaluer la bonne prise en compte de ses recommandations ;
- Renforcer l'interaction avec le client grâce à la combinaison des moyens digitaux et physiques.

Conclusion du chapitre 3

La valeur client et la position de leader du marché ont en relation plusieurs paramètres. En effet, une compagnie peut accéder à la position de leader du marché grâce à une bonne gestion de la valeur client.

La bonne gestion de la valeur est une affaire qui concerne tous différents services au sein d'une compagnie d'assurance.

La compagnie d'assurance Allianz Côte d'Ivoire possède déjà une idée de la valeur client. Elle s'en sert pour mener sa politique de conquête de la position de leader du marché. De ce fait, elle demande l'implication de tout son personnel face à ce nouveau défi.

CONCLUSION

La valeur client et le leader du marché dans le secteur des assurances de la zone CIMA, sont deux concepts dont le premier est un élément indispensable pour acquérir le second.

Une compagnie d'assurance peut être leader du marché à travers le chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation, la productivité par salarié, la solvabilité grâce à des fonds propres importants, la qualité de service, le réseau de distribution, les moyens technologiques innovants ou la capacité à acquérir de nouvelles compétences. Le leader du marché dépend donc d'un contexte donné.

Les facteurs déterminants pour une compagnie leader du marché sont de deux ordres, qualitatif et quantitatif. Les facteurs qualitatifs sont la notoriété, l'image de marque et le positionnement sur le marché.

Les facteurs quantitatifs sont la vente en volume et en valeur, le taux de progression d'un exercice à l'autre, la part de marché relative ou absolue et la marge commerciale.

Par ailleurs les clients d'une compagnie d'assurance sont soit internes à elle ou externes.

La valeur client désigne la somme de l'ensemble des achats d'un type de produit qu'un client effectue, en moyenne, pendant toute sa vie. Elle est mise en œuvre grâce à une bonne segmentation de la clientèle. Les segments des compagnies d'assurance de la zone CIMA sont essentiellement les moyennes et grandes entreprises, les professionnels et les particuliers.

Le segment des moyennes et grandes entreprises est relativement stable compte tenu de la mutualisation et aussi de leur importance financière à supporter en partie ou tout leur risque.

Les segments des professionnels et des particuliers sont ceux dont une analyse de la valeur client est nécessaire. La recherche de la valeur client à travers ces segments peut se faire par une analyse de la rentabilité de chaque client et son potentiel.

La valeur client peut être utilisée dans une stratégie de marché ou dans les opérations de la compagnie d'assurance.

Ne pas avoir une bonne gestion de la valeur présente des conséquences. Ce sont le manque de reconnaître les clients à forte valeur, le risque de les voir sortir du portefeuille de la compagnie ou de ne pas renouveler leurs polices et la perte en termes d'effort commercial.

Au final accéder à la position de leader grâce à la valeur client exige une bonne gestion de cette dernière grâce une meilleure segmentation et la « life time value ».

BIBLIOGRAPHIE

Cours

- Emmanuel NOUKELA, *Cours d'Audit interne*, 2019
- MOURAD Zourdani, *Cours de Marketing en assurance*, 2020

Ouvrages assurance, marketing et relation client

- Christian Parmentier, Alexandre Rispal, *Guide du marketing de l'assurance*, 2^e éditions de l'Argus, 2012
- Code des Assurances, *Code CIMA 2019*
- Michel Montebello, *Stratégie de création de valeur pour le client*, Economica, 2003

Études, rapports et conférence

- Annie DILLARD, *Est-il pertinent pour les assureurs d'investir dans la valeur client (Customer lifetime value)*, ENASS, 2014
- DERET Stéphane, *Client ou client*, Allianz Côte d'Ivoire Assurances vie, 2017
- MAMADOU Koné, *Identifier le nouveau client, le toucher et le satisfaire*, FANAF 2018
- Spécial chiffres FANAF 2019
- Spécial chiffres FANAF 2020
- Résultats du marché de la Côte d'Ivoire 2019

Articles

Cairn.info, Matières à réflexion

- Frédéric Iselin, *Proposition de valeur et positionnement prix, la place de la valeur client dans le pricing d'offres innovantes : cas des start-up technologique*, 2011
- Jacques Bely, *Valeur client, fondation des business models gagnants*, dans l'Expansion Managements Review 2005/3 n118 p44 à 53
- Jacques Horovitz, *La qualité de service : à la conquête du client*, InterEd, 1987

La nouvelle revue du travail

- Philippe Zarifian, *Rapport social de service, client et valeur*, 2013

Travaux universitaires

- Sebastien Liarte, *La proximité géographique comme stratégie concurrentielle au leader : cas des chaînes de restauration rapide à Paris entre 1984 et 2002*, Conférence annuelle 2004, AIMS.
- Thèse de doctorat, Redouane Bakiri, *Design des services : concepts, pratiques innovantes et maquettage numérique du service après-vente Renault*, Paris, ENMP, 2007

Sites internet et blogs

- www.allianz-africa.com/fr_FR
- www.cairn.info
- www.google.com
- www.maxicours.com/se/la-position-concurrentielle-des-entreprises
- www.wikipedia.org

ANNEXES

Annexe 1 : Classement selon le chiffre d'affaires global des compagnies de la zone CIMA

Chiffres en milliers de francs CFA

Rang		Compagnies	Catégorie	Pays	Primes émises 2018	Tx de croissance 2018-2017	Ratios combinés non vie	
2018	2017						2018	2017
1	1	SAHAM ASSURANCE CI	NV	CIV	52 017 416	-0,9%	66,2%	59,8%
2	2	SUNU ASSURANCES VIE CÔTE D'IVOIRE	V	CIV	48 904 209	0,3%	ND	ND
3	3	NSIA VIE COTE D'IVOIRE	V	CIV	27 321 431	-5,3%	ND	ND
4	-	ASSURANCES ET REASSURANCES DU CONGO	NV	COG	27 233 712	ND	20,9%	-
5	5	ALLIANZ COTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE	V	CIV	23 420 102	12,3%	ND	ND
6	6	ALLIANZ COTE D'IVOIRE ASSURANCES	NV	CIV	22 521 867	19,5%	84,5%	104,4%
7	7	SUNU ASSURANCES IARD	NV	CIV	21 539 616	19,1%	101,4%	107,4%
8	8	ASSURANCES INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES SA	NV	GAB	19 710 241	12,2%	85,7%	94,4%
9	9	AXA ASSURANCES	NV	CIV	19 203 560	12,4%	110,4%	69,2%
10	10	NOUVELLE SOCIETE INTERAFRICAIN D'ASSURANCES (NSIA COTE D'IVOIRE)	NV	CIV	17 370 315	8,0%	54,1%	105,2%
11	4	OMNIUM GABONAIS D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES	NV	GAB	15 696 349	-25,8%	71,1%	57,7%
12	11	AXA ASSURANCES SA	NV	SEN	15 584 256	5,5%	79,0%	84,2%
13	16	SAHAM ASSURANCE GABON	NV	GAB	15 284 515	31,7%	61,6%	71,5%
14	13	ALLIANZ SENEGAL ASSURANCES	NV	SEN	14 608 320	11,2%	73,1%	74,5%
15	12	SONAM ASSURANCES VIE MUTUELLE	V	SEN	14 045 975	-1,0%	ND	ND
16	23	AMSA ASSURANCES VIE	V	SEN	13 079 325	25,7%	ND	ND
17	18	ATLANTIQUE ASSURANCES CÔTE D'IVOIRE (AACII)	NV	CIV	13 014 906	13,7%	85,7%	89,1%
18	19	BENEFICIAL LIFE INSURANCE SA	V	CMR	12 830 101	14,3%	ND	ND
19	24	LA PREVOYANCE ASSURANCES SA	NV	SEN	12 019 267	16,3%	89,2%	96,4%
20	17	AXA ASSURANCES GAB	NV	GAB	11 123 394	-3,7%	84,8%	77,5%
21	22	L'AFRICAIN DES ASSURANCES	NV	BEN	11 078 417	3,8%	83,1%	94,6%
22	26	GROUPEMENT TOGOLAIS D'ASSURANCES VIE	V	TGO	10 574 584	4,7%	ND	ND
23	20	SAHAM ASSURANCE CMR	NV	CMR	10 478 664	-3,2%	62,3%	76,4%
24	25	SAHAM ASSURANCE MLI	NV	MLI	10 120 959	-0,9%	65,1%	44,3%
25	14	SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES	NV	BFA	10 009 905	-17,6%	91,5%	66,3%
26	30	NOUVELLE SOCIETE INTERAFRICAIN D'ASSURANCES (NSIA BENIN)	NV	BEN	9 961 267	12,7%	93,3%	93,4%
27	35	SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES VIE	V	BFA	9 725 277	16,9%	ND	ND
28	21	SUNU ASSURANCES VIE GABON	V	GAB	9 703 179	-9,4%	ND	ND
29	15	SUNU ASSURANCES VIE CAMEROUN	V	CMR	9 082 870	-22,7%	ND	ND
30	36	SAHAM ASSURANCE BFA	NV	BFA	9 010 433	15,1%	65,3%	67,7%
31	27	OMNIUM GABONAIS D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES VIE	V	GAB	8 812 407	-10,2%	ND	ND
32	41	NOUVELLE SOCIETE INTERAFRICAIN D'ASSURANCES (NSIA CAMEROUN)	NV	CMR	8 803 157	22,1%	68,4%	78,6%
33	48	AMSA ASSURANCES SEN	NV	SEN	8 675 882	60,5%	79,0%	87,0%
34	123	NSIA SENEGAL ASSURANCES	NV	SEN	8 609 386	-4,1%	84,3%	84,0%
35	38	UNION DES ASSURANCES DU BURKINA VIE	V	BFA	8 376 176	12,3%	ND	ND
36	28	SUNU ASSURANCES VIE	V	SEN	8 351 691	-14,8%	ND	ND
37	39	BELIFE INSURANCE SA	V	CIV	8 301 592	14,1%	ND	ND
38	40	NSIA VIE SENEGAL	V	SEN	8 245 734	13,4%	ND	ND
39	32	NOUVELLE SOCIETE INTERAFRICAIN D'ASSURANCES (NSIA CONGO)	NV	COG	8 053 792	-6,6%	83,8%	112,5%
40	29	SAHAM ASSURANCES SA	NV	SEN	7 818 298	-12,5%	77,8%	55,3%
41	34	SAHAM ASSURANCE TGO	NV	TGO	7 425 167	-13,2%	93,2%	70,5%
42	114	SOCIETE INTERNATIONALE D'ASSURANCES MULTIRISQUES SA	NV	CIV	7 409 609	1163,6%	83,9%	65,9%
43	44	ASKIA ASSURANCES SA	NV	SEN	7 320 460	12,0%	77,8%	69,7%
44	31	NOUVELLE SOCIETE INTERAFRICAIN D'ASSURANCES (NSIA GABON)	NV	GAB	7 301 562	-17,3%	128,0%	97,2%
45	33	ASSURANCES GENERALES DU CONGO	NV	COG	7 238 908	-15,9%	74,5%	91,4%
46	124	CNART ASSURANCES SA	NV	SEN	6 797 109	-6,0%	97,9%	96,1%
47	47	SUNU ASSURANCES VIE TOGO	V	TGO	6 701 659	23,8%	ND	ND
48	42	ALLIANZ SENEGAL ASSURANCES VIE	V	SEN	6 671 131	-6,1%	ND	ND
49	-	ALLIANZ CONGO ASSURANCES	NV	COG	6 616 533	ND	81,0%	-
50	43	SONAM ASSURANCES SA	NV	SEN	6 605 981	0,1%	72,8%	72,3%

Chiffres en milliers de francs CFA

Rang		Compagnies	Catégorie	Pays	Primes émises 2018	Tx de croissance 2018-2017	Ratios combinés non vie	
2018	2017						2018	2017
51	49	SUNU ASSURANCES VIE NIGER	V	NER	6 494 885	20,7%	ND	ND
52	46	RAYNAL ASSURANCES (EX. SUNU ASSURANCES SA)	NV	BFA	6 431 992	17,1%	96,9%	118,2%
53	45	SUNU ASSURANCES VIE BENIN	V	BEN	6 404 321	1,1%	ND	ND
54	51	COMPAGNIE D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES DU NIGER	NV	NER	6 066 470	13,5%	77,3%	73,6%
55	56	SUNU ASSURANCES IARD SENEGAL	NV	SEN	6 065 118	19,2%	72,5%	88,6%
56	59	CORIS ASSURANCES SA	NV	BFA	6 015 419	25,7%	86,1%	74,4%
57	50	STAR NATIONALE SA	NV	TCD	5 863 994	9,2%	60,9%	76,0%
58	37	NOUVELLE SOCIETE INTERAFRICAINNE D'ASSURANCES (NSIA TOGO)	NV	TGO	5 783 678	-24,70%	123,1%	167,2%
59	57	GROUPEMENT TOGOLAIS D'ASSURANCES (GTA-C2A)	NV	TGO	5 526 147	9,2%	99,1%	110,3%
60	54	SUNU ASSURANCES IARD TOGO	NV	TGO	5 472 225	6,5%	98,5%	92,5%
61	53	LES ASSURANCES BLEUES CNAR	NV	MLI	5 382 638	1,9%	71,9%	85,1%
62	58	SUNU ASSURANCES IARD (EX. ALLIANZ BURKINA ASSURANCES)	NV	BFA	5 339 784	7,8%	96,9%	81,4%
63	52	UNION DES ASSURANCES DU BURKINA IARDT	NV	BFA	5 314 170	0,1%	95,7%	98,8%
64	76	NSIA VIE TOGO	V	TGO	5 306 532	48,3%	ND	ND
65	55	GENERALE DES ASSURANCES	NV	BFA	5 238 241	3,0%	88,7%	88,5%
66	61	ASSURANCES & REASSURANCES AFRICAINES SA (AREA SA)	NV	CMR	5 172 369	14,5%	88,7%	80,9%
67	-	ATLANTIQUE ASSURANCES BENIN IARDT	NV	BEN	4 973 244	ND	56,2%	ND
68	62	SONAM GENERALE ASSURANCES COTE D'IVOIRE (L'ALLIANCE AFRICAINE D'ASSURANCES SA)	NV	CIV	4 805 450	13,1%	95,3%	-
69	68	SOCIETE NOUVELLE D'ASSURANCES VIE (SONAVIE)	V	MLI	4 733 721	18,2%	ND	ND
70	60	SOCIETE NIGERIENNE D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES	NV	NER	4 732 113	-0,3%	92,0%	86,8%
71	64	SUNU ASSURANCES IARD NIGER	NV	NER	4 630 719	10,2%	94,5%	101,6%
72	66	SAHAM ASSURANCE VIE BEN	V	BEN	4 618 802	14,8%	ND	ND
73	65	ASSURANCES LAFIA SA	NV	MLI	4 555 072	9,1%	87,5%	102,4%
74	74	L'AFRICAINNE D'ASSURANCES COTE D'IVOIRE (ZACI)	NV	CIV	4 433 935	21,7%	84,7%	95,2%
75	63	ALLIANZ MALI ASSURANCES	NV	MLI	4 430 180	4,7%	87,2%	88,4%
76	70	COMPAGNIE D'ASSURANCE ET REASSURANCE SABU NYUMAN	NV	MLI	4 229 974	8,9%	86,3%	89,4%
77	85	SUNU ASSURANCES IARD GABON	NV	GAB	4 425 217	70,5%	12,5%	432,3%
78	67	SUNU ASSURANCES VIE BFA	V	BFA	4 205 852	4,7%	ND	ND
79	75	NOUVELLE SOCIETE INTERAFRICAINNE D'ASSURANCES VIE (NSIA VIE BENIN)	V	BEN	4 162 415	14,8%	ND	ND
80	69	ASSURANCE LA SECURITE SENEGALAISE	NV	SEN	4 072 496	2,6%	101,4%	100,2%
81	72	SUNU ASSURANCES VIE (EX. ALLIANZ BURKINA ASSURANCES VIE)	V	BFA	3 930 906	6,7%	ND	ND
82	92	SAHAM ASSURANCE VIE MALI	V	MLI	3 686 579	72,1%	ND	ND
83	79	SAHAM ASSURANCES	NV	NER	3 468 358	11,9%	104,3%	85,9%
84	77	BENEFICIAL LIFE	V	TGO	3 467 663	6,3%	ND	ND
85	84	SAAR ASSURANCE COTE D'IVOIRE	NV	CIV	3 442 030	27,4%	91,3%	96,8%
86	81	SALAMA ASSURANCES	NV	SEN	3 404 157	11,5%	91,5%	88,4%
87	80	LA NIGERIENNE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE	NV	NER	3 349 892	9,6%	86,6%	104,3%
88	78	BENEFICIAL GENERAL INSURANCE SA	NV	CMR	3 280 755	4,1%	133,8%	103,5%
89	83	L'AFRICAINNE VIE BENIN	V	BEN	2 944 825	6,6%	ND	ND
90	71	SONAM MUTUELLE	NV	SEN	2 933 609	-23,4%	116,0%	108,8%
91	87	SUNU ASSURANCES	NV	CAF	2 728 860	19,5%	87,8%	92,5%
92	105	CIF ASSURANCE -VIE TOGO	V	TGO	2 589 799	111,3%	ND	ND
93	86	LA GENERALE DES ASSURANCES	NV	BEN	2 447 544	-3,2%	95,4%	90,4%
94	90	SAHAM ASSURANCE BEN	NV	BEN	2 400 577	10,1%	71,1%	78,2%
95	125	SAAR Sénégal SA	NV	SEN	2 382 345	70,7%	82,4%	87,3%
96	103	ATLANTIQUE ASSURANCES Mali (IARD SA (AAM SA))	NV	MLI	2 290 412	56,2%	83,1%	84,5%
97	101	NSIA VIE CONGO	V	COG	2 276 011	42,2%	ND	ND
98	98	FIDELIA ASSURANCES	NV	TGO	2 217 047	29,1%	67,5%	76,0%
99	96	SUNU ASSURANCES IARD MALI	NV	MLI	2 202 534	16,6%	68,3%	79,3%
100	91	MUTUAL BENEFITS ASSURANCES NIGER SA	NV	NER	2 123 214	-0,9%	81,0%	100,4%

Chiffres en milliers de francs CFA

Rang		Compagnies	Catégorie	Pays	Primes émises 2018	Tx de croissance 2018-2017	Ratios combinés non vie	
2018	2017						2018	2017
101	95	SUNU ASSURANCES (EX. ALLIANZ BENIN ASSURANCES)	NV	BEN	2 044 419	7,4%	65,3%	72,9%
102	111	ASSURANCES LA PROVIDENCE DU SENEGAL SA	NV	SEN	2 011 207	151,6%	80,6%	111,5%
103	94	NSIA VIE MALI	V	MLI	1 969 411	-1,0%	ND	ND
104	104	CIF VIE	V	BFA	1 946 445	38,7%	ND	ND
105	82	ASSURANCES GENERALES DU CONGO - VIE (AGC-VIE)	V	COG	1 869 774	-37,7%	ND	ND
106	97	LA SENEGALAISE DE L'ASSURANCE VIE (SENVIE)	V	SEN	1 833 127	1,6%	ND	ND
107	73	OGAR SA	NV	TGO	1 807 956	-50,9%	139,0%	62,1%
108	107	CORIS ASSURANCE VIE	V	BFA	1 801 263	70,8%	ND	ND
109	99	SONAC SA	NV	SEN	1 792 868	11,1%	53,4%	64,1%
110	88	ALLIANZ TOGO ASSURANCES	NV	TGO	1 768 009	-21,2%	62,0%	98,1%
111	93	NOUVELLE SOCIETE INTERAFRICAINE D'ASSURANCES VIE (NSIA VIE GABON)	V	GAB	1 759 851	-15,8%	ND	ND
112	106	JACKSON ASSURANCES IARD	NV	BFA	1 702 467	47,9%	76,3%	77,4%
113	119	ASSURANCES COMAR Côte d'Ivoire (COMAR-CI)	NV	CIV	1 630 302	1195,9%	118,6%	516,0%
114	100	NSIA VIE ASSURANCES	V	CMR	1 572 877	-2,3%	ND	ND
115	126	SAAR VIE SENEGAL	V	SEN	1 424 409	1,2%	ND	ND
116	102	GENERALE DES ASSURANCES VIE	V	BFA	1 363 493	-13,0%	ND	ND
117	-	ATLANTIQUE ASSURANCES CAMEROUN IARDT	NV	CMR	1 357 296	ND	106,4%	ND
118	112	SAHAM ASSURANCES VIE BFA	V	BFA	1 309 004	85,4%	ND	ND
119	108	CIF ASSURANCES VIE	V	BEN	1 157 323	13,2%	ND	ND
120	120	ATLANTA CÔTE D'IVOIRE NON VIE	NV	CIV	1 128 733	896,5%	129,7%	473,8%
121	109	ATLANTIQUE ASSURANCE BENIN VIE (EX. ARGGI)	V	BEN	1 029 582	13,0%	ND	ND
122	113	SAAR VIE CIV	V	CIV	1 006 208	69,2%	ND	ND
123	89	NSIA ASSURANCES	NV	MLI	983 559	-55,7%	103,7%	82,7%
124	110	STAR VIE SA	V	TCD	795 219	-8,5%	ND	ND
125	115	SAHAM ASSURANCE VIE- TOGO	V	TGO	719 973	34,8%	ND	ND
126	116	COMPAGNIE NOUVELLE D'ASSURANCES VIE	V	NER	538 076	22,4%	ND	ND
127	117	ASSURANCE MUTUELLE AGRICOLE DU BENIN	NV	BEN	261 234	70,7%	192,6%	229,8%
128	121	SAHAM ASSURANCES VIE GABON	V	GAB	207 643	122,7%	ND	ND
129	118	MUTUELLE D'ASSURANCES AGRICOLES DU SENEGAL	NV	SEN	127 722	0,3%	92,5%	81,1%
130	122	AXA COTE D'IVOIRE VIE	V	CIV	38 824	-8,6%	ND	ND
					Total marché 2018⁽¹⁾	921 800 000		
					Total marché 2017⁽²⁾	1 263 600 000		

Source : FANAF 2020

(1) Total pour 130 compagnies vie et non vie

(2) Total pour 154 compagnies vie et non vie (chiffres 2017 actualisés à fin 2019)

Annexe 2 : Les 20 premières compagnies d'assurances de la zone CIMA en fonction du taux de résultats d'exploitation rapportés aux primes émises

Rang		Compagnies	Catégorie	Pays	RE / PE	
2018	2017				2018	2017
1	3	MUTUELLE D'ASSURANCES AGRICOLES DU SENEGAL	NV	SEN	278,4%	262,0%
2	15	NSIA COTE D'IVOIRE	NV	CIV	65,6%	18,6%
3	7	CIF VIE	V	BFA	41,3%	29,3%
4	-	ATLANTIQUE ASSURANCES BENIN IARDT	NV	BEN	34,1%	ND
5	6	SONAC SA	NV	SEN	32,3%	29,4%
6	11	LES ASSURANCES BLEUES CNAR	NV	MLI	29,8%	22,1%
7	4	FIDELIA ASSURANCES	NV	TGO	28,5%	36,9%
8	110	NSIA VIE ASSURANCES	V	CMR	26,6%	-9,4%
9	21	AXA ASSURANCES SA	NV	SEN	26,2%	16,5%
10	13	SONAM ASSURANCES VIE MUTUELLE	V	SEN	25,7%	20,1%
11	111	NSIA VIE TOGO	V	TGO	25,5%	-9,7%
12	5	LA GENERALE DES ASSURANCES	NV	BEN	23,7%	31,1%
13	25	LAFRICAIN VIE BENIN	V	BEN	23,2%	14,7%
14	10	CORIS ASSURANCES SA	NV	BFA	22,8%	23,8%
15	82	LAFRICAIN DES ASSURANCES	NV	BEN	20,6%	2,7%
16	23	ASKIA ASSURANCES SA	NV	SEN	19,8%	15,7%
17	20	SAAR VIE	V	CIV	19,5%	16,9%
18	103	NSIA CAMEROUN	NV	CMR	17,5%	-3,8%
19	14	SUNU ASSURANCES IARD MALI	NV	MLI	17,1%	19,4%
20	36	COMPAGNIE D'ASSURANCE ET REASSURANCE SABU NYUMAN	NV	MLI	16,8%	11,6%

Annexe 3: Les 20 premières compagnies de la zone CIMA en fonction des prestations payées en 2018

Chiffres en milliers de francs CFA

Rang		Compagnies	Pays	Prestations vie	Δ en % 2018-2017
2018	2017				
1	-	AXA COTE D'IVOIRE VIE	CIV	30 000	ND
2	2	SAHAM ASSURANCE VIE- TOGO	TGO	44 347	0,7%
3	6	NSIA VIE ASSURANCES	CMR	68 766	-48,5%
4	4	SAHAM ASSURANCES VIE GABON	GAB	83 794	23,0%
5	1	SAHAM ASSURANCES VIE	BFA	105 754	7310,9%
6	3	CORIS ASSURANCE VIE	BFA	168 095	192,5%
7	5	COMPAGNIE NOUVELLE D'ASSURANCES VIE	NER	171 458	55,2%
8	9	SAAR VIE	CIV	209 130	11,6%
9	10	STAR VIE SA	TCD	269 917	13,6%
10	7	CIF ASSURANCES VIE	BEN	280 957	91,6%
11	12	CIF ASSURANCES VIE	BFA	292 534	-16,3%
12	8	LA SENEGALISE DE L'ASSURANCE VIE (SENVIE)	SEN	365 871	99,9%
13	11	CIF ASSURANCE -VIE TOGO	TGO	396 267	21,4%
14	15	ATLANTIQUE ASSURANCE BENIN VIE (EX. ARGGI)	BEN	443 812	-22,2%
15	23	GENERALE DES ASSURANCES VIE	BFA	459 339	-70,4%
16	14	SUNU ASSURANCES VIE	BFA	634 905	13,1%
17	24	L'AFRICAIN VIE BENIN	BEN	694 917	-56,4%
18	13	SAHAM ASSURANCE VIE MALI	MLI	757 275	82,3%
19	17	NSIA VIE CONGO	COG	877 472	30,5%
20	45	SAAR VIE SENEGAL	SEN	1 164 413	47,0%

Annexe 4 : les compagnies de la zone CIMA en fonction de la productivité par salarié

Chiffres en milliers de francs CFA

Rang		Compagnies	Catégorie	Pays	Productivité par salarié		Δ en %
2018	2017				2018	2017	
1	2	AMSA ASSURANCES VIE	V	SEN	934 238	743 243	25,7%
2	6	SAAR ASSURANCE COTE D'IVOIRE	NV	CIV	688 406	540 532	27,4%
3	3	ALLIANZ COTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE	V	CIV	650 558	695 244	-6,4%
4	1	NSIA VIE SENEGAL	V	SEN	458 085	1 039 207	-55,9%
5	5	SUNU ASSURANCES VIE	V	SEN	417 585	544 730	-23,3%
6	7	ALLIANZ SENEGAL ASSURANCES VIE	V	SEN	416 946	473 665	-12,0%
7	11	SONAM ASSURANCES VIE MUTUELLE	V	SEN	390 166	383 535	1,7%
8	8	SUNU ASSURANCES VIE GABON	V	GAB	359 377	446 251	-19,5%
9	12	ALLIANZ BURKINA ASSURANCES VIE	V	BFA	357 355	334 999	6,7%
10	10	SAHAM ASSURANCE CI	NV	CIV	356 284	419 884	-15,1%
11	9	SUNU ASSURANCES VIE COTE D'IVOIRE	V	CIV	354 378	431 353	-17,8%
12	15	ASKIA ASSURANCES SA	NV	SEN	348 593	311 365	12,0%
13	16	NOUVELLE SOCIETE INTERAFRICAIN D'ASSURANCES VIE INSA VIE BENINI	V	BEN	346 868	302 229	14,8%
14	-	ASSURANCES ET REASSURANCES DU CONGO	NV	COG	324 211	ND	ND
15	18	ASSURANCES INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES SA	NV	GAB	303 234	287 914	5,3%
16	21	SUNU ASSURANCES VIE NIGER	V	NER	295 222	244 628	20,7%
17	26	NSIA VIE TOGO	V	TGO	294 807	223 684	31,8%
18	19	GROUPEMENT TOGOLAIS D'ASSURANCES VIE	V	TGO	293 738	272 940	7,6%
19	66	BENEFICIAL LIFE INSURANCE SA	V	CMR	278 915	130 488	113,7%
20	13	NSIA VIE COTE D'IVOIRE	V	CIV	273 214	320 590	-14,8%

Annexe 5 : les 20 premières compagnies d'assurance de la zone CIMA en 2018 en fonction du fonds propre

Chiffres en milliers de francs CFA

Rang		Compagnies	Catégorie	Pays	Fonds propres 2018	Capital social 2018
2018	2017					
1	1	SAHAM ASSURANCE CI	NV	CIV	13 214 432	3 000 000
2	2	ASSURANCES INDUSTRIELLES ET COMMERCIALES SA	NV	GAB	12 369 747	6 000 000
3	6	NOUVELLE SOCIETE INTERAFRICAIN D'ASSURANCES (NSIA COTE D'IVOIRE)	NV	CIV	12 155 771	7 600 000
4	3	L'AFRICAIN DES ASSURANCES	NV	BEN	11 782 878	3 000 000
5	4	SONAM ASSURANCES VIE MUTUELLE	V	SEN	11 219 308	3 500 000
6	5	SONAM MUTUELLE	NV	SEN	11 105 082	4 603 962
7	10	SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCES ET DE REASSURANCES	NV	BFA	7 872 107	2 880 000
8	8	ATLANTIQUE ASSURANCES COTE D'IVOIRE (AACI)	NV	CIV	7 589 443	3 000 000
9	9	AXA ASSURANCES SA	NV	SEN	7 276 605	5 290 000
10	7	SUNU ASSURANCES VIE COTE D'IVOIRE	V	CIV	7 268 905	5 000 000
11	12	MUTUELLE D'ASSURANCES AGRICOLES DU SENEGAL	NV	SEN	7 053 127	2 710 663
12	15	AXA ASSURANCES	NV	CIV	6 887 895	4 387 196
13	11	NSIA VIE COTE D'IVOIRE	V	CIV	6 573 810	4 000 420
14	17	AXA ASSURANCES	NV	GAB	6 317 058	5 022 465
15	88	CIF VIE	V	BFA	6 019 901	5 000 000
16	19	BENEFICIAL LIFE INSURANCE SA	V	CMR	5 982 800	6 380 000
17	16	AMSA ASSURANCES	NV	SEN	5 658 863	5 000 000
18	18	AMSA ASSURANCES VIE	V	SEN	5 609 124	5 000 000
19	21	LA PREVOYANCE ASSURANCES SA	NV	SEN	5 596 750	2 500 000
20	25	ALLIANZ COTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE	V	CIV	5 083 046	3 000 000

TABLES DES MATIÈRES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
RESUME	vii
ABSTRACT	viii
SOMMAIRE	ix
AVANT-PROPOS	x
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : LE CONCEPT DE LEADER D'UN MARCHÉ	4
I. Définition de leader du marché.....	4
II. Leader par le volume des chiffres générés.....	5
III. Leader par la qualité de services envers le client.....	8
A. La qualité de prestation de service.....	8
B. Le réseau distribution.....	9
C. Le service après-vente	10
D. Les moyens technologiques mis en œuvre.....	11
IV. Leader par la rentabilité réalisée grâce aux activités	13
A. Définition	13
B. Les types de rentabilité.....	13
V. Leader par la capacité à se faire de nouvelles compétences	14
VI. Quels sont les critères d'appréciation d'une position de leader de marché ?	15
VII. Les facteurs déterminants dans l'appréciation de la position de leader du marché.....	15

A.	Les indicateurs qualitatifs	15
1.	Définitions	16
a.	La notoriété	16
b.	L'image de marque	16
c.	Le positionnement	16
B.	Les indicateurs quantitatifs	16
1.	Définitions	16
a.	Ventes en volume et valeur	16
b.	Taux de progression	16
c.	Part de marché en valeur et en volume	17
d.	La part de marché relative en volume et en valeur	17
e.	Marge commerciale	17
VIII.	Existe-t-il plusieurs positions de leader du marché ?	17
IX.	Perception d'Allianz Côte d'Ivoire du concept leader du marché	18
	Conclusion du chapitre 1	19
	CHAPITRE 2 : LE CONCEPT DE LA VALEUR CLIENT	20
I.	Définitions	20
A.	La notion de client	20
1.	Le client interne	20
2.	Le client externe	20
B.	La valeur client	21
1.	Définition	21
2.	Comment mettre en œuvre la valeur client ?	21
3.	Comment se servir de la valeur client ?	22
a.	Valeur client dans la stratégie de marché	22
b.	Valeur client en termes opérationnels	22
4.	Conséquences d'une mauvaise gestion de la valeur client	22

5.	Gestion optimale de la valeur client dans une compagnie d'assurance	23
a.	La segmentation technique des risques	23
b.	Recherche de la valeur client à travers les risques de masse	24
i.	Analyse de la rentabilité du client	24
ii.	Analyse du potentiel du client	24
c.	La méthode Life Time Value	24
6.	Applications de la valeur client	24
7.	Quels canaux de distributions en fonction du client ou du segment de clients ?	25
	Conclusion du chapitre 2	26
	CHAPITRE 3 : VALEUR CLIENT ET POSITION DE LEADER DU MARCHÉ : CAS DE ALLIANZ CÔTE D'IVOIRE ASSURANCES VIE	27
I.	Modèles standards de gestion de la relation client	27
II.	Segmentation comme modèle indispensable de gestion de la valeur client	27
III.	Présentation d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie	28
IV.	Positionnement d'Allianz Côte d'Ivoire Assurances Vie sur le marché de la CIMA 29	
V.	Organisation structurelle d'Allianz Côte d'Ivoire	31
VI.	Les progrès d'Allianz Côte d'Ivoire depuis sa création	32
VII.	Diagnostics de la gestion de la valeur client chez Allianz Côte d'Ivoire	32
A.	Faiblesses liées à la gestion de la valeur client chez Allianz Côte d'Ivoire Assurances vie	33
B.	Avantages compétitifs et manques à gagner dans la gestion de la valeur client au sein de la compagnie Allianz Côte d'Ivoire Assurances vie	33
1.	Avantages compétitifs d'Allianz Côte d'Ivoire	33
a.	La qualité des services en contact avec le client	33
b.	La qualité des canaux de distribution	35
c.	Le concept produit d'Allianz Côte d'Ivoire	35

e.	Le concept First Contact of Resolution (FCR)	36
f.	La centralisation des données client	36
2.	Les manques à gagner d'Allianz Côte d'Ivoire pour une meilleure gestion de la valeur client	37
a.	Dans la prestation des services interagissant avec le client avant la souscription.....	37
b.	Dans le suivi et contrôle après la vente du contrat.....	39
c.	Dans le respect des délais réglementaires	40
d.	Les outils techniques et informatiques	40
VIII.	Recommandations pour revaloriser la valeur client dans la conquête de la position de leader	41
A.	Service production	42
B.	Service sinistre.....	42
C.	Service après-vente et réclamation (SAVR)	43
	Conclusion du chapitre 3.....	43
	CONCLUSION	44
	BIBLIOGRAPHIE	46
	ANNEXES	48

