



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT  
(ENEAM)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION D'UN  
MASTER EN COMMERCE INTERNATIONAL

OPTION : Gestion commerciale:      FILIERE : Commerce International

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA  
GESTION DE LA RELATION CLIENT DANS  
UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE :  
**CAS DE LA FEDAS SA**

Réalisé et soutenu par :

HOUSSOU Otaïa

Sous la Direction de :

Maître de stage :

Mr Benoit SOGLO  
Assistant chef département  
Bureaux direct et courtage

Directeur de mémoire

Dr Byblice COOVI  
Docteur es science de gestion

ANNEE ACADEMIQUE : 2008- 2009

**L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE  
MANAGEMENT N'ENTEND DONNER AUCUNE  
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES  
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE  
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.**

## **REMERCIEMENTS**

- A mes parents pour leur soutien ;
- A tous les professeurs de l'ENEAM ;
- A Mme AKUESSON Eliane, Directeur Commercial de la FEDAS ;
- A Mr Benoit SOGLO, Assistant du chef Département Bureaux Directs et  
Courtage ;
- A Mr Byblice Coovi, mon maître de mémoire pour son aide dans la  
conception de ce document.

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

**CDC** : Cahier de Charge

**CICA** : Conférence Internationale des Contrôleurs d'Assurances

**CMA** : Conseil des Ministres des Assurances

**CIMA** : Conférence Interafricaine des marchés d'assurance

**CRM** : Customer Relationship Management

**CRCA** : Commission Régionale de Contrôle des Assurances

**EMA** : Enterprise Marketing Automation

**ERP** : Enterprise Resource Planning aussi appelés Progiciels de Gestion

Intégrés (PGI).

**FEDAS** : Fédérale d'Assurances

**GRC** : Gestion de la Relation Client

**IIA** : Institut International des Assurances

**MCA** : Millénium Challenge Account

**SFA** : Sales Force Automation ou SFA

**SIAD** : Système informatique d'aide à la décision

**SAV** : Service après Vente

## **GLOSSAIRE DE L'ETUDE**

**Benchmarking** : Démarche d'observation et d'analyse des performances atteintes, des pratiques utilisées par la concurrence ou par des secteurs d'activité pouvant avoir des modes de fonctionnement réutilisables par l'entreprise qui commande le benchmark.

**Cahier de Charges** : Document qui vise à définir exhaustivement les spécifications de base d'un produit ou d'un service à réaliser. Outre les spécifications de base, il décrit les modalités d'exécution et définit aussi les objectifs à atteindre dans le but de bien cadrer une mission.

**Datamining** : Processus de découverte de corrélations, de relations, de tendances, qui passe par le traitement de grandes quantités de données, en utilisant des méthodes statistiques et mathématiques en vue de comprendre et de prédire les comportements de la cible.

**Datawarehouse** : Grande base de données où sont agrégées les informations sur les clients qui viennent des bases de données internes ou partielles de l'entreprise et dont la source est variée.

**ERP** : Applications permettant de coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise autour d'un même logiciel informatique.

**Multicanal** : Ensemble des canaux de vente dans un même système qui pourrait gérer toutes les interactions avec un client.

**Système Informatique d'Aide à la décision** : Outil d'observation et de description qui vise, à partir de données de gestion et/ou de statistiques, à donner aux managers d'une entreprise les moyens d'identifier des alertes de gestion, de suivre l'évolution de l'activité et de disposer d'outils d'investigation de sujets ou phénomènes particuliers.

**Workflow** : Flux d'informations au sein d'une organisation.





# **INTRODUCTION GENERALE**

Conquérir et fidéliser les clients de nos jours, constituent des enjeux primordiaux pour toutes les entreprises quelque soient leur taille et leur volume. La dénationalisation des compagnies d'assurances au Bénin, ajoutée au phénomène de la mondialisation, commence à dessiner les traits d'un cadre concurrentiel nouveau.

Les entreprises doivent être en mesure d'établir et d'entretenir une relation personnalisée avec chaque client, mais aussi de proposer des produits et des services sur mesure pour des milliers voire de millions de clients. L'entreprise doit ainsi, pour se différencier face à la banalisation de l'offre, adopter une stratégie orientée « client » que « produit ».

Tant de défis majeurs que, seules celles qui optent pour la Gestion de la Relation Client (GRC) sont à même de relever. Ceci est d'autant plus vrai que, du fait de la concurrence de plus en plus rude dans le secteur des services, notamment celui des assurances, les aspects d'une politique de fidélisation et de relation client sont des déterminants majeurs pour conserver une part de marché en fluctuation permanente et assurer la pérennité de toute organisation.

La politique relationnelle ou le CRM (synonyme de GRC), est fondée sur l'expression anglaise (Customer Relationship Management) et repose sur l'idée que l'un des principaux vecteurs de la rentabilité des entreprises réside dans les valeurs agrégées de leur portefeuille clientèle. Partant de ce postulat, le marketing relationnel, seul moyen de construire une relation profitable, s'inscrit dans cette nouvelle logique des organisations et n'épargne aucune entreprise, encore moins celle de la Fédérale d'Assurances (FEDAS SA), compagnie d'assurance qui opère dans un secteur hautement concurrentiel au Bénin.

La politique de CRM appliquée à la FEDAS se résume généralement à la prise des informations clients lors du premier contact. Ces informations seront insérées en même temps dans un logiciel dénommé GESAUTO, logiciel destiné à calculer et à établir numériquement le contrat d'assurance.

C'est donc pratiquement à ce seul moment, où souvent le client vient assurer son véhicule ou vient renouveler son contrat d'assurance que le chargé de clientèle a l'obligation de lui poser toutes les questions qui serviront à calculer la prime et remplir un dossier client.

La faiblesse de cette méthode réside dans le fait que ce système de donnée n'est pas souvent mis à jour et entraîne une lenteur dans la gestion des sinistres.

Face aux mécontentements, et aux exigences sans cesse croissante des clients d'une part, et compte tenu de la quasi inexistence d'un système de gestion moderne de la clientèle d'autre part, il apparaît donc indispensable, pour la Fédérale d'Assurances (FEDAS SA), de revoir de façon globale toute sa politique relationnelle. D'où notre thème de recherche qui s'intitule :

« Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance : Cas de la FEDAS SA ».

A cet effet, notre étude s'articulera autour des trois principaux chapitres suivants :

- Le premier chapitre présente la FEDAS, son historique, sa structure, son environnement macro et micro économique nous permet de dresser le tableau SWOT de l'analyse et de rédiger la problématique de notre étude et la stratégie globale de résolution des problèmes.
- Le deuxième chapitre consacré à l'analyse théorique nous permettra de définir à partir de l'analyse SWOT, les objectifs fixés, les hypothèses de recherche, la revue de la littérature et la collecte et l'analyse des données en vue de justifier ou d'infirmier nos différentes hypothèses.
- Le troisième chapitre nous permettra de proposer une approche de solution aux différents problèmes spécifiques ainsi que leurs conditions de mise en œuvre.



**CHAPITRE I :**  
**CADRE DE L'ETUDE**

## **SECTION 1 : PRESENTATION DE LA FEDAS**

### **PARAGRAPHE 1: Historique et organisation**

#### **A – Historique**

La libéralisation du secteur des assurances a permis la création de plusieurs sociétés d'assurance après la disparition de la SONAR. En 1995, c'est d'abord la libéralisation du secteur Vie avec la création de trois sociétés :

- UBA vie : Union Béninoise d'Assurance vie
- ARGG : Assurance et Réassurance du Golfe de Guinée
- GROUPAMA Vie qui sera reprise plus tard par le groupe COLINA Vie

Ensuite, c'est le tour du secteur IARDT (Incendie- Accident Risques Divers et Transports). Ainsi naît le 14 Mai 1998 par l'arrêté N° 329/ MF/ DC/ DGAE/ DCA la Fédérale d'Assurances (FEDAS). Après les formalités imposées par la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA), elle reçoit son agrément et démarre ses activités le 1er juillet 1998.

Société anonyme dotée d'un statut juridique qui lui confère un droit de jouissance sur son patrimoine, ses actions sont soutenues par un capital de 1.000.000.000 F.CFA, réparties uniquement entre des opérateurs privés béninois.

Par souci de performance sur un marché concurrentiel, la FEDAS a mis sur pied une politique de décentralisation et a développé son réseau de distribution pour couvrir l'ensemble du territoire. Elle a étendu ses prestations dans les sous – région, avec la création de nouvelles filiales au Togo et en Côte d' Ivoire.

Elle bénéficie du soutien des meilleurs réassureurs internationaux qui sont :

- la Société Commerciale de Réassurance (SCOR), le premier réassureur français ;
- la Société Africaine de Réassurance (AFRICA-RE), le premier réassureur africain ;
- la Société de Réassurance des pays de la zone franc (CICA-RE).

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

## **B -Organisation de la FEDAS**

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

La FEDAS est dirigée par un Conseil d'Administration désigné par l'Assemblée Générale des actionnaires. Il compte cinq membres et est présidé par Mr Mathias de CHACUS. Son rôle est de veiller au bon fonctionnement et à la bonne gestion de la société.

A cet effet, il est chargé notamment :

- d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- de définir la politique de gestion des ressources et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'Assemblée Générale dans les conditions fixées par les statuts et le règlement intérieur ;
- de prendre des décisions sur les objectifs généraux engageant la raison sociale de la société ;
- d'approuver les comptes annuels et les comptes de fin d'exercice ;
- et de mettre en application les décisions de l'Assemblée Générale.

### ***2-La Direction Générale***

Dans son fonctionnement quotidien, la FEDAS est placée sous l'autorité d'un Directeur Général qui coordonne toutes les activités et applique les décisions du Conseil d'Administration. Ordonnateur du budget de la compagnie, il veille à son exécution tant en recettes qu'en dépenses.

La FEDAS comprend :

- Un Service Informatique et un Secrétariat Particulier qui sont directement rattachés au Directeur Général ;
- Une Direction Administrative, Financière et Comptable ;
- Une Direction Commerciale ;
- Une Direction technique.

#### **✓ Le Service Informatique (SI)**

Il est chargé de l'élaboration des divers programmes de travail et assure le bon fonctionnement de tout le système informatique de la FEDAS.

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

✓ **Le Secrétariat Particulier (SP)**

Il est chargé de l'enregistrement, de la saisie, de l'expédition du courrier confidentiel du Directeur Général et sert de courroie de transmission entre les autres services et la Direction Générale.

***3-La Direction Administrative, Financière et Comptable(DAFC)***

C'est une direction multidimensionnelle qui assure la gestion et le suivi de tout ce qui concerne la trésorerie et les opérations comptables. Elle a sous sa conduite le Service Financier, le Service Comptabilité et le Service des Ressources Humaines et Matérielles.

✓ **Le Service Financier (SF)**

Il est subdivisé en deux sections : la section Trésorerie qui constitue la caisse centrale de la société et la section Gestion des Placements qui vise à garantir une couverture intégrale des engagements réglementés, à contribuer à la réalisation d'un résultat optimal et à conforter la Marge de Solvabilité.

✓ **Le Service Comptabilité (SC)**

Il assure la gestion comptable de toutes les opérations effectuées par la société. Il assiste le service production dans la conception des états statistiques envoyés à la Direction de Contrôle des Assurances (DCA). Il élabore le budget annuel soumis à l'appréciation du Conseil d'Administration et s'occupe de son suivi.

✓ **Le Service des Ressources Humaines et Matérielles (SRHM)**

Elle s'occupe de la gestion du personnel, de l'approvisionnement en matériels et fournitures de bureau et de la bonne utilisation des matériels.

### ***3-La Direction Technique (DT)***

Elle a pour mission en collaboration avec la direction commerciale de concevoir et de proposer des produits d'assurances adaptés aux besoins de sa clientèle et de coordonner les différents services ci joints :

#### ✓ **Le Service Production et de Réassurance (SPR)**

Il a pour mission le suivi, le contrôle, la centralisation de toutes les autres productions aussi bien des agences et des bureaux directs. Il s'occupe également de la réassurance, c'est-à-dire de la gestion des différentes opérations de cession, d'acceptation et d'élaboration des comptes avec les réassureurs, du calcul des différentes provisions exigées par le Code CIMA, telles que la Provision pour Risque en Cours (PREC), la Provision pour Sinistre A Payer (PSAP).

Il s'occupe aussi des opérations de coassurance en rapport avec d'autres compagnies.

Il n'existe pas un logiciel dans ce département qui permet la centralisation directe et à temps des différents contrats afin de déterminer rapidement les statistiques ; le service fonctionne grâce aux copies des quittances de paiements ajoutés aux contrats que le bureau direct envoie à la production.

#### ✓ **Le Service Sinistres et Contentieux (SSC)**

C'est un service après vente par excellence.

Il enregistre les différentes déclarations des sinistres et intervient dans le règlement des litiges opposant les assurés de la compagnie aux tiers, en faisant ainsi jouer la garantie « Défense-Recours ». Il est chargé également de la gestion et du règlement des sinistres automobiles.

Il y a à ce niveau une lenteur dans la gestion des dossiers de sinistres des clients en vue de leur règlement. Très souvent, ceci est dû au client lui-même qui n'a pas ses pièces justificatives à jour ou à la lenteur du système administratif de la FEDAS.

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

Dans la plupart du temps, c'est le client qui appelle le service pour demander l'évolution de son dossier.

La plupart des plaintes des clients de la fedas sont relatives à cette lenteur du service Sinistre et contentieux.

#### ✓ Le service Maladie

Il s'occupe des cotations et de l'établissement des contrats d'assurance maladie.

### ***4-La Direction Commerciale (DC)***

Elle coordonne les activités du domaine marketing et conçoit les différentes actions promotionnelles. Elle est responsable de la dynamisation des activités commerciales, du coaching et du suivi des ventes des commerciaux dans les différents bureaux directs et de la stratégie commerciale de la compagnie.

Elle comprend le service des bureaux directs et celui des agents généraux.

La direction commerciale ne dispose pas d'un département communication.

Excepté les deux départements cités plus haut, il n'existe pas au sein de la direction commerciale, un outil d'analyse et de pilotage stratégique.

#### ✓ Le service des Bureaux directs et du courtage

Le service des bureaux directs et du courtage est un service qui chapote les six bureaux directs de la FEDAS. Elle est chargée d'aider les chefs bureaux directs dans la gestion des contrats des clients, de répondre aux préoccupations des chefs bureaux directs, de réceptionner les rapports mensuels des bureaux directs en vue de dégager le chiffre d'affaire mensuelle du mois.

Hormis les différentes informations envoyés par les bureaux directs et les agences et inscrites dans la copie du contrat, il n'y a aucune possibilité d'obtenir plus de données possibles du client.

Entre la direction commerciale, la direction technique, les bureaux directs et les agences, aucun projet d'intégration de CRM n'a été conçu.

✓ **Processus d'établissement d'un contrat d'assurance automobile dans un bureau direct**

Dans un bureau direct de la FEDAS se trouve, un responsable souvent appelé Chef bureau direct, un producteur dont le rôle est d'accueillir le client, de l'écouter et de lui faire des propositions d'offres adaptés à sa demande, et un caissier chargé du recouvrement de la prime d'assurance.

Un client qui se présente dans un bureau direct pour la première fois vient très souvent s'enquérir de la prime à payer en fonction du nombre de mois que couvrira l'assurance, du type de véhicule, de l'usage qui en est fait et de la puissance du véhicule. Tous ces différents éléments se trouvent souvent dans le livret de bord du véhicule à assurer.

A la demande du client, après avoir discuté avec lui et sur contrôle de son livret de bord, le producteur choisit dans le registre, un numéro client qu'il insère dans le logiciel de calcul de la prime et d'établissement du contrat.

Il établit le contrat d'assurance à partir du livret de bord du véhicule s'il s'agit d'une assurance automobile et d'autres informations recueillies grâce aux discussions avec le client, en 03 copies signées du producteur qui représente la FEDAS et du client. Il communique ensuite la prime à payer et invite le client à passer à la caisse pour le paiement.

Le caissier reçoit le contrat d'assurance pour remplir convenablement et délivrer la quittance de paiement.

Le client paie sa prime d'assurance et le caissier renvoie la quittance et les copies du contrat sur lesquels il a mis le cachet de paiement au producteur qui se chargera de faire le pli du client contenant la copie originale du contrat, une copie de la quittance de paiement au client.

Le producteur n'oubliera pas de mentionner dans le livret de bord, le nom de la compagnie, la date de début et d'expiration du contrat qu'il cachète et signe.

Une fois le client parti, le producteur devra créer un dossier physique au client. La FEDAS possède un personnel composé de techniciens d'assurance qualifiés qui comprennent les besoins des clients et leur proposent des contrats d'assurance convenables.

Les primes à la FEDAS sont calculées dans le respect des normes du code CIMA.

A chaque bureau direct est affecté cinq ou six commerciaux dont la tâche principale est de prospecter. Il est à souligner que la FEDAS a un réseau commercial dynamique. Cependant les équipes commerciales ne disposent pas d'un logiciel de CRM.

### ✓ Le service des Agents Généraux

Le service des agents généraux assure le suivi des agences de la fedas. La FEDAS possède quarante quatre agences qui sont suivis par un chef service et deux collaborateurs.

Il se pose ici un problème d'insuffisance du personnel dédié à ce service. Deux agents ne peuvent contrôler correctement et dans un laps de temps tous les contrats établis par quarante quatre agences.

## **PARAGRAPHE 2 : Activités et environnement de l'entreprise**

### **A – Les produits et l'environnement de la FEDAS**

#### ***1-Les assurances de personnes***

Cette catégorie regroupe :

##### ✓ L'Assurance Maladie

La FEDAS garantit à travers ses formules Maladies- Groupe et Individuelle- Famille, le remboursement d'un pourcentage donné dans les meilleurs délais et cela en faveur de l'assuré, de son conjoint ou des tiers bénéficiaires désignés dans les clauses du contrat. Elle a à sa charge, les frais de soins engagés dans les centres de santé agréés.

##### ✓ L'Assurance Individuelle Accident

C'est une assurance qui confère au sinistré une protection financière. La FEDAS garantit, en cas d'accident, les frais médicaux ; l'indemnité journalière, en cas d'incapacité temporaire de travail ; le capital d'invalidité totale et permanente en cas d'infirmité permanente et le capital décès aux ayants droit en cas de décès de l'assuré.

##### ✓ L'Assurance Risques scolaires

Ce produit permet de couvrir les dommages matériels ou corporels que les écoliers ou élèves pourraient causer à autrui et qui engageraient la responsabilité civile de leurs parents ou de leurs établissements scolaires.

#### ***2-Les Assurances de dommages***

##### ✓ L'Assurance Automobile

Au Bénin, tout propriétaire de véhicule est tenu de prendre une Assurance Automobile. L'assurance couvre les dommages matériels et corporels causés par toutes personnes physique ou morale autre que l'Etat. C'est le produit le mieux vendu à la FEDAS.

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

## ✓ L'Assurance Risques Divers et Transports

Ce produit est composé de l'assurance Transport, de la Multirisque habitation, de la multirisque professionnel, de la tous risques informatiques, de l'assurance construction, et de l'assurance perte d'exploitation.

Il n'existe pas de département innovation, recherche et développement et les produits de la FEDAS sont pour la plupart vieux. Aucune innovation, ni aucun produit n'a été créé au cours des cinq dernières années.

Les produits banques assurances ne sont pas vendus par la FEDAS contrairement aux autres sociétés d'assurance.

## ***3-Environnement de la FEDAS***

### 3- 1 – Le Micro environnement

Il regroupe l'ensemble des acteurs avec lesquels la FEDAS compose et dont elle doit tenir compte dans le déroulement quotidien de ses activités. On y retrouve les fournisseurs, les coassureurs, les réassureurs, les intermédiaires et la clientèle.

#### ✓ Les fournisseurs

Ils constituent le marché amont de la FEDAS et fournissent l'approvisionnement en matériels informatiques et électriques, en fournitures et matériels de bureau et autres, entrant dans le cadre de ses activités.

#### ✓ Les concurrents

Ils sont au nombre de quatre (04) à partager le marché des assurances IARDT avec la FEDAS. Par ordre de position concurrentielle, nous distinguons les concurrents directs ci-après :

- la Nouvelle Société d'Assurance (NSAB), agréée le 07 mai 1998 ;
- l'Africaine des Assurances (AA), agréée le 05 Novembre 1997 ;
- la Générale des Assurances du Bénin (GAB), agréée le 30 Avril 1999 ;
- la SOBAC, devenue Assurance Générale de France (AGF- BENIN) et ALLIANZ, agréée le 25 Janvier 2000 dont le nom actuel est ALLIANZ ;
- la SAARB (Société Africaine d'Assurance et de Réassurance).

Les autres compagnies d'assurance non citées ne constituent pas une menace pour la FEDAS car elles opèrent en assurance Vie. Il s'agit notamment d'UBA- VIE, ARGG, et COLINA- VIE.

Il nous a été aussi révélé que certaines compagnies concurrentes, ne respectant pas la marge de taux prévue par le code CIMA, pratiquent des primes de montants inférieurs dans le but de conquérir plus les clients.

Recruter à tout prix des clients en jouant sur des taux et des primes et des montants qui ne sont pas conformes au code CIMA peut être qualifié de concurrence déloyale. Certes les clients y souscrivent parce qu'ils pensent que la prime est moins élevée, mais en cas de survenance du risque, le remboursement des primes s'avèrent compliquée.

#### ✓ Les coassureurs

Il y a coassurance lorsque plusieurs compagnies concurrentes s'associent juste pour le partage de gros risques entre elles, en vue de les minimiser.

En coassurance, la compagnie désignée comme apériteur, c'est-à-dire l'assureur principal, est celle qui détient la quote - part la plus élevée et qui a seule la qualité d'engager toutes les opérations relatives au contrat d'assurance, depuis son élaboration jusqu'au Service Après Vente (SAV).

#### ✓ Les réassureurs

La réassurance est le fait qu'une compagnie d'assurance s'assure auprès d'une autre compagnie financièrement plus forte, pour la couverture d'un risque dont la réalisation entraînerait une charge très lourde pour la trésorerie de la compagnie assurée, pouvant la conduire à la faillite.

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

La recherche de réassureurs pour le transfert de tout ou partie des risques pris en charge par la FEDAS relève de la responsabilité du Service Réassurance et Caution. C'est ainsi que la FEDAS jouit d'un capital de confiance de la part de son partenaire en Europe qui lui offre une couverture et une assistance technique appréciable. Il s'agit de la GARANTIE-ASSISTANCE.

### ✓ Les intermédiaires

A la FEDAS, les intermédiaires ont pour mission principale de mettre en relation d'affaires la compagnie et des clients potentiels extérieurs. Nous avons pu distinguer les agences générales au nombre de quarante quatre (44), les courtiers et les apporteurs, qui se répartissent en apporteurs simples et apporteurs agréés.

### ✓ La clientèle de la FEDAS

C'est l'ensemble des personnes physiques et morales qui jouissent des prestations de la compagnie, et dont dépend sa survie. Elles constituent son marché aval. A cet effet, toutes les actions de la compagnie doivent viser à tout prix la satisfaction et la fidélisation de sa clientèle. Au sein de cette clientèle, on y retrouve : les ménages ; les entreprises privées ou publiques ; les organisations non gouvernementales ; les institutions internationales ; les corps et missions diplomatiques.

## 3-2 – Le Macro environnement

Il est constitué de toutes les variables incontrôlables par la FEDAS et auxquelles elle doit s'adapter pour exercer au mieux ses activités. On distingue :

### ✓ L'environnement économique

Le marché d'une entreprise n'est pas seulement fonction du nombre de consommateurs mais aussi de son pouvoir d'achat. Au Bénin, la majorité des ménages se composent de plusieurs personnes, ce qui multiplie les dépenses des chefs de famille. Avec leurs revenus moyens, ces derniers se soucient plus du vécu quotidien que d'un investissement à long terme.

Dans ces conditions, il leur est difficile de prévoir systématiquement un budget pour les dépenses relatives à l'assurance. La FEDAS étant en relation permanente avec son environnement, elle n'est donc pas à l'abri des influences que peuvent exercer les variables externes sur ses activités. Toutefois, plusieurs opportunités sont aujourd'hui à la portée des compagnies d'assurance en général et de la FEDAS en particulier, pour la prospérité de ses activités.

- C'est ainsi que nous notons à l'avantage des compagnies d'assurance l'avènement de la coopération Banque – Assurance. Les banques, commercialisant les services financiers tout comme les compagnies d'assurance, constituent pour ces dernières des canaux de distribution. Cette opportunité n'est pas exploitée par la FEDAS.

De même, les tentatives de relance de l'économie béninoise à travers la dynamisation des secteurs agricole, industriel et touristique, le renforcement de la capacité du Port Autonome de Cotonou, le nouveau programme des Etats-Unis dénommé Millenium Challenge Account pour la promotion du développement dans les pays du tiers monde, la zone franche industrielle de SEME pour la promotion de l'implantation des entreprises industrielles au Bénin constitue de véritables opportunités que peut saisir la FEDAS pour augmenter sa part de marché.

#### ✓ L'environnement socio- culturel

Il se rapporte aux facteurs sociologiques et culturels qui influencent les comportements du consommateur.

Compte tenu de sa mentalité, le Béninois, qu'il dispose de moyens réels ou non, préfère investir dans les immobilisations qui représentent pour lui des garanties tangibles et fiables. Ainsi il considère l'assurance comme une tontine dont on ne récolte jamais les fruits.

De même, l'influence des coutumes, mœurs, superstitions et religions font que les Béninois préfèrent en général s'en remettre à Dieu plutôt qu'aux compagnies d'assurance.

Cette situation est la conséquence d'une culture d'assurance peu développée.

### ✓ L'environnement institutionnel ou politico- légal

Il prend en compte les conventions, les lois et règlements qui régissent le marché des assurances. Les compagnies d'assurance sont ainsi régies par le code des assurances des Etats membres de la CIMA. Les organes chargés du respect de ce code sont, entre autres, la Conférence Internationale des Contrôleurs d'Assurances (CICA), l'Institut International d'Assurances (IIA), la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA), le Conseil des Ministres des Assurances (CMA), le Ministère en charge des assurances représenté par la DCA. C'est la CRCA qui impose des normes tarifaires aux compagnies d'assurance et donc peut influencer le montant des primes.

### ✓ L'environnement technologique

Le monde contemporain est caractérisé par un développement accéléré des Technologies d'Information et de Communication (TIC). Ainsi, pour permettre aux entreprises de jouir de l'émergence de ces technologies, le gouvernement béninois a exonéré l'importation des matériels informatiques des droits de douane et taxes. Ceci a favorisé l'intégration de l'outil informatique dans les activités de la FEDAS, entraînant l'automatisation de celles-ci.

## **B- Analyse SWOT de l'environnement**

### ***1-Définition***

L'environnement est composé de tous les éléments qui gravitent autour de l'entreprise et susceptibles d'influencer, de faciliter ou de perturber ses activités.

L'Analyse Qualitative SWOT est l'abréviation de Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats. C'est l'identification des Forces, Faiblesses, Opportunités et des Menaces de l'entreprise. Les forces et les faiblesses font partie de l'environnement interne de l'entreprise.

- Les forces d'une entreprise peuvent être définies comme l'ensemble des aspects positifs internes que l'entreprise contrôle et sur lequel elle peut bâtir le futur.

- Les faiblesses sont l'ensemble des aspects négatifs internes, qui sont également contrôlés par l'entreprise et pour laquelle des marges d'amélioration importantes existent. Les faiblesses d'une entreprise peuvent constituer des forces pour les concurrents.

Les opportunités et les menaces constituent l'environnement externe de l'entreprise.

- Les opportunités sont les possibilités extérieures positives dont l'entreprise peut tirer partie et développer son champ d'influence.
- Les menaces sont les problèmes, les obstacles et les limitations extérieurs qui peuvent empêcher le développement de l'entreprise en externe.

## 2-Récapitulation des Forces Faiblesses Opportunités et Menaces

Tableau 1 : Récapitulation des forces –faiblesses-Opportunités et Menaces de la FEDAS

<b>Forces</b>	<b>Faibles</b>
<p>Entreprise en pleine expansion et à vocation sous régionale.</p> <p>Entreprise financièrement stable.</p> <p>Calcul des primes aux clients dans le respect des normes CIMA</p> <p>Existence d'un réseau commercial dynamique</p> <p>Environ 500 000 clients en portefeuille</p>	<p>Inexistence d'un département de communication à la direction commerciale.</p> <p>Insuffisance du personnel au service des agents généraux.</p> <p>Manque de logiciel de CRM au sein de l'entreprise.</p> <p>Pas d'outil de pilotage stratégique au sein de la direction commerciale.</p> <p>Inexistence d'une base de données marketing permettant d'obtenir plus d'infos sur le client à la direction commerciale.</p> <p>Plaintes des clients relatifs à la lenteur dans la gestion des dossiers sinistres au service contentieux</p>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<p>Possibilité pour la fedas d'innover et de créer des produits bancassurance</p> <p>Implantation d'entreprises industrielles dans la zone franche grâce au programme du MCA</p> <p>Mauvais état des routes</p> <p>Très mauvaise conduite des ZEMIDJAN</p>	<p>Segment de marché fortement concurrentiel.</p> <p>Existence quelques fois d'une concurrence déloyale due aux autres compagnies</p>

## **SECTION 2 : ETAT DES LIEUX ET STRATEGIE GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE**

### **PARAGRAPHE 1 : Etat des lieux et ciblage de la problématique de l'étude**

#### **A-Etat des lieux**

- Au regard du tableau récapitulatif ci-dessus, nous pouvons dire que la FEDAS possède une ressource humaine compétente et qualifiée, c'est une entreprise qui calcule les primes dans le respect des normes du code CIMA et possède un réseau commercial dynamique.
- En outre bien qu'ils existent des dossiers physiques qui favorisent la gestion et le suivi des opérations ou des tâches inhérentes à un client, on constate une inexistence d'une base de données marketing fiables pouvant permettre d'avoir et de traiter un certain nombre d'informations nécessaires à la mise en place d'une véritable politique relationnelle.
- En ce qui concerne la politique relationnelle, on note une quasi inexistence d'outils de pilotage stratégique et de techniques codifiés et bien définis qui permettant de définir à court, moyen et long terme des actions de fidélisation à l'endroit des clients.
- L'inexistence d'un projet de CRM ou d'outils de CRM ne permettent pas aux commerciaux d'optimiser les ventes, de mieux connaître le client, de mieux répondre à ses besoins et ainsi de lui vendre davantage de services.
- L'inexistence d'un département communication ne permet pas à la FEDAS de communiquer efficacement sur ses produits.

#### **B- Le Constat**

Une mini enquête a été réalisée auprès de 50 clients dont 20 entreprises qui constituent les gros comptes et 30 clients particuliers qui ont souscrit une assurance à la Fedas et qui ont eu à faire face à un sinistre.

- **Question1** : Vous est-il arrivée d'émettre des réserves sur le service après vente de la FEDAS

**Tableau N°1**

<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
OUI	35	70%
NON	15	30%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Commentaire**

La plupart des clients interrogés émettent des réserves sur la qualité des prestations du service après vente principalement dans la gestion du règlements des sinistres. Ils déplorent la lenteur dans le règlement des sinistres et le manque d'information sur l'avancée des dossiers

**Question2** : Pourquoi souhaitez vous avoir recours à d'autres compagnies

**Tableau N°2**

<b>Modalités</b>	<b>Effectif</b>	<b>Fréquence</b>
Suite à une décision hiérarchique	12	24%
Diversification et recherche de nouvelles propositions	15	30%
Garantir une rapidité de règlement des sinistres	23	46%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Commentaire**

Les principales raisons issues de l'enquête qui peuvent expliquer le recours à d'autres compagnies par les clients actuels pour la fourniture des prestations équivalentes sont les suivantes :

- suite à une décision hiérarchique
- question de voir, puis comparer.
- Diversification et recherche d'une nouvelle proposition.

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

**Question3:** Par quel canal les commerciaux ou la FEDAS entre t-elle en contact avec vous ?

**Tableau N°3**

<b>Modalité</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquence</b>
Par courrier	10	10%
Par téléphone/fax	15	15%
Directement	25	25%
Par mail	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Commentaire**

La FEDAS envoie généralement des courriers à 10% de ses clients principalement aux entreprises qui constituent ses gros comptes ; 15% de ses clients sont contactés par téléphone surtout dans le cadre des relances mensuelles et 25% sont contactés directement par les commerciaux. Cependant, aucun des enquêtés n'a jamais été contacté par mail.

**Question 4 :** Lorsque vous contactez le service sinistre sur l'évolution de votre dossier, avez-vous satisfaction à temps ?

**Tableau N°4**

<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
OUI	10	20%
NON	40	80%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Commentaire**

La majorité des clients interrogés ne sont pas satisfait du service contentieux, ils se plaignent du fait qu'on ne leur dise que le dossier suit son cours. Cette réponse ne les satisfait pas.

## **C-Ciblage de la problématique**

### ***a-Problématique de l'étude***

La concurrence de plus en plus accrue sur les marchés suite à l'évolution technologique a conduit à une certaine banalisation des offres. Les clients sont devenus de plus en plus volatiles et exigeants. De ce fait, avec la similarité des produits et des prestations qu'offrent les entreprises de nos jours, celles qui pourront véritablement et durablement se démarquer de la concurrence, ne seront plus que celles qui peuvent proposer des produits et services capables de répondre aux attentes des clients.

Mais elles seront surtout celles qui auront su au delà des relations commerciales classiques, établir et développer des rapports et des liens cohérents, interactifs et durables avec leur clientèle, dans le but ultime des les fidéliser, afin d'accroître leur chiffre d'affaires et partant leur rentabilité.

L'évolution sans cesse croissante du marché des assurances et la pénétration des compagnies étrangères imposent une attention particulière sur les outils techniques et technologiques utilisés pour la modernisation et le développement des fonctions de l'entreprise. Le système d'information qui est au cœur de l'activité de l'entreprise, exige une mise à jour continue pour le mettre au diapason des défis de la modernisation.

En effet, le service au client est devenu aujourd'hui une donnée stratégique pour les entreprises et un facteur d'efficacité et de performance plus fort que la qualité des produits et des services eux-mêmes.

Comment la FEDAS arrive-t-elle à gérer de nombreux clients sans un véritable projet de CRM ? Comprendre l'intérêt et la nécessité de la mise en place d'une solution de Gestion de Relation Client (GRC), peut épargner à la compagnie la perte de la clientèle qu'il faudra connaître et fidéliser par une relation permanente afin d'anticiper ses préoccupations.

Compte tenu de toutes ces contraintes et préoccupations majeures, nous nous proposons de réfléchir sur le thème : « **Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation client dans une compagnie d'assurance : Cas de la FEDAS SA** »

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

Ce thème s'articule autour des problèmes suivants :

**Problème général :** Une quasi inexistence d'outils technologiques et analytique au service d'une politique relationnelle durable.

**Problème spécifique 1 :** Un manque d'outil de pilotage stratégique.

**Problème spécifique 2 :** L'inexistence d'opérations de fidélisation sur la base client.

**Problème spécifique 3 :** Des plaintes récurrentes des clients sur le SAV notamment au service contentieux.

## **PARAGRAPHE 2 : Stratégie de résolution de la problématique**

### **A-Vision globale de résolution**

- La mise en œuvre et l'harmonisation des outils d'aide à la décision (SIAD) et d'un système d'information marketing (SIM) fournissent les outils de réponse à la résolution du problème spécifique 1.
- L'utilisation de théories marketing et l'élaboration de stratégies visant à nouer des liens forts avec les clients grâce à la mise en place de stimulants financiers, sociaux et de liens structurels constituent les éléments de résolution du problème spécifique 2.
- La mise en œuvre et l'installation d'un service après vente efficace et proactive nous permet de résoudre le problème spécifique 3.

### **B-Spécificité du secteur des services**

Le premier enjeu de la politique relationnel est capacité de l'entreprise à fournir un meilleur service au client, Pour établir et maintenir de bonnes relations avec ce dernier, il faut bien le connaître. Cette connaissance résulte de la disponibilité, de la qualité et de la richesse des informations relatives à chaque client. Plus d'informations c'est donc plus de connaissances et donc plus d'efficacité dans la personnalisation de la relation.



**CHAPITRE II :**  
**APPROCHE THEORIQUE DE L'ETUDE**

## **SECTION 1 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES**

### **PARAGRAPHE 1 : Objectifs de l'étude et Hypothèses**

#### **A-Objectifs de l'étude**

Il s'agit ici de fixer les objectifs que nous nous sommes proposé d'atteindre aussi bien au niveau général, qu'au niveau spécifique.

##### ***1- Objectif général***

Le présent travail de recherche a pour but final de contribuer à la mise en place d'un projet de CRM à la FEDAS. La définition des différentes actions et des conditions de mise en œuvre d'un logiciel de CRM permettra à l'entreprise à moyen et long terme de pouvoir disposer d'informations fiables pour la définition d'un outil de pilotage stratégique et la réduction des plaintes liés aux sinistres.

Pour y parvenir nous aurons à proposer des solutions aux problèmes spécifiques liés au problème général, à travers des objectifs spécifiques que nous nous sommes fixés.

##### ***2-Les objectifs spécifiques***

Ces objectifs sont naturellement liés à trois problèmes spécifiques choisis. Il s'agit de :

- ✓ Améliorer l'enregistrement, l'exploitation et le traitement de l'information au sein de l'entreprise ;
- ✓ Entraîner un meilleur suivi des ventes grâce à la mise en œuvre d'une base de données et de programmes de fidélisation ;
- ✓ Réduire les plaintes liées à la gestion des sinistres et améliorer la satisfaction client.

## **B-Hypothèses de l'étude**

### ***1- Hypothèse Générale :***

L'inexistence d'un projet d'outils technologiques et analytique se justifie par le fait qu'il y a une non intégration d'un projet de CRM dans la stratégie de l'entreprise.

### ***2- Hypothèse Spécifique 1***

L'inexistence d'un outil de pilotage stratégique est due au fait que l'entreprise ne dispose pas d'outils d'aide à la décision.

### ***3- Hypothèse Spécifique 2***

L'inexistence d'opération de fidélisation se justifie par la non disponibilité d'un logiciel de gestion de la relation client qui permet au commercial d'avoir une vue unifiée.

### ***4- Hypothèse Spécifique 3***

Les plaintes enregistrées au service contentieux se justifient par la lenteur dans la gestion et le suivi des dossiers de sinistres et seraient la principale cause de la non satisfaction de la clientèle

### ***5- Tableau de bord de l'étude***

La problématique, les problèmes spécifiques, les objectifs poursuivis, les causes et les hypothèses pouvant être à la base des problèmes dégagés exposés plus haut, peuvent être synthétisés dans le tableau de bord de l'étude. Il se présente comme suit :

**Tableau de bord de l'étude :**

<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Problèmes</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Causes supposées</b>	<b>Hypothèses</b>	
<b>Niveau général</b>	Une inexistence d'outils technologiques et analytique au service d'une politique relationnelle durable au sein de l'entreprise	Aider à la Mise en place d'un projet de CRM à la FEDAS		L'inexistence d'un projet d'outils technologiques et analytique est due à la non intégration d'un projet de CRM dans la stratégie de l'entreprise.	
<b>NIVEAUX SPECIFIQUES</b>	<b>1</b>	Un manque d'outil de pilotage stratégique dans la prise de décision	Améliorer l'enregistrement, l'exploitation et le traitement de l'information au sein de la FEDAS.	Une Non intégration d'un projet de CRM dans la stratégie de l'entreprise	L'inexistence d'un outil de pilotage stratégique se justifie par le fait que l'entreprise ne dispose pas d'outils d'aide à la décision.
	<b>2</b>	L'inexistence d'opérations de fidélisation sur la base de données client	Améliorer le suivi des ventes par les commerciaux	Une absence d'une base de données marketing fiables	L'inexistence d'opération de fidélisation est due à l'indisponibilité d'un logiciel de gestion de la relation client qui permet au commercial d'avoir une vue unifiée.
	<b>3</b>	Des plaintes récurrentes des clients sur le SAV notamment au service contentieux	Réduire les plaintes liées à la gestion des contentieux et améliorer la satisfaction client	Manque d'informations clients sur les dossiers sinistres.	Les plaintes enregistrées au service contentieux est due à la lenteur dans la gestion et le suivie des dossiers de sinistres

## **PARAGRAPHE 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche envisagée**

### **I- Revue de littérature**

Cette étape nous permettra de passer en revue et de mettre en exergue les différentes approches antérieures de certains auteurs qui sont en adéquation à la résolution des problèmes identifiés.

#### **A- Clarification conceptuelle**

Il sera question ici, de nous appesantir sur la définition des concepts clés liés à notre thème de recherche, car cela nous semble bien important.

##### ***1- Politique Relationnelle***

Le concept a émergé dans les années 90, il a non seulement connu un succès étonnant, mais il est devenu aujourd'hui un des domaines clés pour la survie, la pérennité et la croissance des entreprises. Raison pour laquelle, de nombreux auteurs s'y sont intéressés, et ont écrit de nombreux livres qui traitent du sujet. Pour définir ce concept nous en retiendrons quatre parmi les plus célèbres.

Ainsi **Claude DEMEURE** (Marketing ; Dalloz-Sirey ; 2003) pense que la gestion de la relation client « désigne l'ensemble de la démarche qui, à partir d'un entrepôt de données et d'applications logicielles spécifiques, permet de pratiquer un marketing ouvert (Multipliant les points de contacts) et relationnel avec ses clients dans le but d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise » cette définition nous semble vague et peu explicite.

**P. KOTLER et B.DUBOIS** (Marketing Management ; Pearson Education ; 2009) quant à eux, pensent que « la gestion de la relation client, consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients, et à gérer avec soin tout les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur rentabilité à l'entreprise. »

En ce qui concerne **J. LENDREVIE et D. LINDON**, « Mercator ; DUNOD ; 2006 ».ils proposent une définition à la fois plus technique, explicite et complète, ils la définissent en ces termes : « le politique relationnelle, ou le CRM est une stratégie, et un processus organisationnel qui visent à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés sélectionnés selon leur potentiel d'activité et de rentabilité. »

Sur ces trois définitions, tous les auteurs se rejoignent. Ils considèrent la Gestion de la Relation Client comme un processus, une démarche par lequel l'entreprise rassemble des informations à partir d'une base de données. L'objectif de la Gestion de la Relation client est donc de passer d'une relation de groupe entre l'entreprise et ses clients à une relation personnalisée et individuelle avec chacun d'eux.

Pour comprendre le CRM il y'a lieu de définir ses fonctions, sa stratégie et les nouvelles technologies utilisées.

## ***2- Ses fonctions***

La gestion de la relation client consiste à identifier, à retenir et à développer les clients les plus profitables et en acquérir des nouveaux. C'est une stratégie d'entreprise orientée vers la satisfaction et la fidélité du client, elle est axée sur le marketing différencié, personnalisé ou One to One et repose sur deux principes :

- Tous les clients ne sont pas égaux.
- Le comportement suit la promesse de la récompense.

Les fonctions d'un CRM se résument globalement selon les principaux auteurs cités plus haut à : connaître, choisir, conquérir et fidéliser la clientèle.

- **Connaître le client** : l'entreprise doit rassembler les informations lui permettant de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments.

Pour **J. LENDREVIE et D. LINDON**, « Mercator ; DUNOD ; 2006 », tous les moyens technologiques existent aujourd'hui pour constituer, gérer et analyser des quantités massives de données. Gérer la relation client consiste à valoriser son capital client.

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

D'un point de vue technique, le CRM implique de capturer, au niveau de l'entreprise, l'ensemble des données clients, collectées en interne ou auprès d'organisations extérieures, et de les intégrer dans un Datawarehouse (entrepôt de données) orienté client.

- **Choisir son client** : Selon P. KOTLER, le choix d'un client consiste à analyser ces données avec les techniques les plus évoluées. Le Datamining permet d'analyser et d'interpréter un gros volume de données, de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques et de formuler des hypothèses. C'est un outil d'analyse statistique qui analyse les données de manière à rendre les résultats accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients.

A partir des informations collectées, l'entreprise pourra obtenir des réponses objectives sur lesquelles fonder sa stratégie opérationnelle. La centralisation des données clients doit ainsi faciliter le pilotage de toute l'activité de la société. En effet, l'informatique décisionnelle (Business Intelligence et Datamining) permet d'élaborer les diverses composantes de la stratégie : (commerciale, marketing, canaux de vente, fidélisation) et fournit tous les tableaux de bord nécessaires.

Ainsi il faut différencier les clients en fonction de leur besoin et de leur contribution au résultat et dialoguer avec eux de manière à diminuer les coûts de la relation commerciale et à en augmenter l'efficacité.

### ***3- Sa vision Stratégique***

Selon Jean Claude Boisdevesy, « **Le marketing relationnel** ; édition d'organisation ; 2001 » Le Customer Relationship Management, c'est d'abord et avant tout une stratégie d'entreprise, supportée par des technologies. Une vision CRM, se décline sous les aspects suivants :

- Une entreprise qui met en place une politique relationnelle doit se fixer des buts clairs et des objectifs mesurables qui définissent l'ambition du programme, pour éviter des actions disparates à court terme.

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

Il s'agit précisément, ou au moins estimer les objectifs en termes de dépenses, de parts de client, de rentabilité. .etc.

- Au même titre d'une bonne politique marketing, la vision relationnelle commence par la définition d'une segmentation et d'un ciblage.

Un programme relationnel ne doit pas nécessairement inclure toutes les cibles d'une politique marketing général, on peut ne destiner le programme qu'aux meilleurs clients, ou à des segments spécifiques de clients dont on pense qu'ils répondront de façon favorable à celui-ci.

Les clients n'ont pas tous la même valeur. D'ailleurs, dans l'évaluation des clients, on devrait tenir compte non seulement de leur valeur actuelle mais aussi de leur valeur potentielle notamment en terme de perspectives de croissance.

De plus, puisque les ressources sont limitées, on gagne à les moduler en fonction de la valeur des clients. En d'autres mots, au lieu de niveler son service également entre ses clients indépendamment de leur valeur pour l'entreprise, on a plutôt intérêt à offrir un niveau de service proportionnellement à la valeur de chacun des clients.

- Le programme relationnel doit être un contrat, par lequel, en échange de temps (attention) et d'argent (achat), le client obtient de la marque des informations, des services, un dialogue, une expérience qui soient intéressants et utiles. La vision stratégique doit précisément définir le propos de la relation et les bénéfices que peut en tirer le client.

- La satisfaction des clients ne constitue pas un gage de loyauté à long terme. En fait, la satisfaction est nécessaire mais n'est pas suffisante pour conserver ses clients. Il semble que les clients privilégient la qualité de la relation humaine qu'ils ont avec du personnel de l'entreprise. Incidemment, on perd des clients essentiellement à la suite de ce que l'on pourrait qualifier de bavure relationnelle.

#### ***4- Ses outils Technologiques***

Selon Anne JULIEN ; « Marketing direct et relation client », édition : Démos ; 2004 et Anne Macquin ; « Vente et négociation », édition Dalloz ; 1997, Le CRM s'appuie sur des outils technologiques permettant de gérer l'identification, la segmentation, l'adaptation, l'interaction et l'évaluation de la relation dans une activité de masse.

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

Elles précisent cependant que la difficulté est de mener à bien ces opérations quand on a des centaines de milliers voire des millions de clients. Les technologies de l'information donnent les moyens aux entreprises de gérer cette complexité.

Les outils technologiques du CRM peuvent être regroupés en trois groupes à savoir : Les outils analytiques et les outils opérationnels.

✓ **Les outils analytiques** : ils ont pour objet de collecter, consolider, analyser et transformer les données sur le client. On citera dans ces outils les datawarehouse et datamining les outils statistiques, les outils de reporting.

✓ **Les outils opérationnels** : ils ont pour objet de gérer les phases d'interaction et de participer à la productivité des moyennes de commercialisation et de communication on distinguera :

- les outils de gestion de la relation : personnalisation des messages, gestion du contact client à travers les différents canaux, enrichissement des bases de données client.

- Les outils d'automatisation de la force de vente : optimisation de la prospection, aide à la configuration d'une offre commerciale, automatisation de prise de commande.

- Les outils d'automatisation du marketing : suivie des plans d'action marketing, gestion de campagne marketing, etc. 10 Jacques Lendrevie, Julien Levy et Denis Lindon : « Mercator » 8<sup>ème</sup> édition, Dalloz ; 2006 ; p894.

✓ **Les outils de restitution** : il ne sert à rien de collecter et de traiter une grande quantité de données à partir de nombreuses sources, de repartir ensuite ces informations dans des bases de données plus spécialisées et de réaliser un travail important d'analyse.

Si les résultats obtenus ne sont pas facilement accessibles ou utilisables .ces outils de restitutions prennent la forme d'écrans qui résument les points les plus importants du client.

## **B- Les Composantes de la Politique Relationnelle**

Sur le plan fonctionnel, le CRM peut être organisé en deux grands domaines : opérationnel et analytique.

**Les composantes opérationnelles** : le traitement de la commande

Ce domaine implique l'automatisation des processus qui touchent les départements en contact avec les clients : commercial, marketing, et services clients, via les différents canaux d'interaction. Cette partie se concentre essentiellement sur la gestion des forces de ventes (**Sales Force Automation ou SFA**).

**Les composantes analytiques** : basé sur le décisionnel.

Le CRM analytique regroupe les applications qui servent à analyser les données collectées sur les clients. Les outils de gestion de la relation client (force de vente, service client, marketing) sont généralement pourvus de simples générateurs de rapports.

Elles ne permettent pas de découvrir des comportements clients, de construire des cibles, de comparer des informations transversales entre applications, contrairement au CRM analytique qui le permet. Ce dernier se rapproche des solutions décisionnelles, mais appliquées à un métier, celui de la relation client.

## **C- Les grandes étapes de la mise en place d'une Politique Relationnelle**

Selon René Lefebure et Gilles Venturi ; « **Gestion de la relation client** » édition :

Eyrolles ; 2005 » le CRM répond aux préoccupations fondamentales suivantes :

✓ **Un meilleur service clients** : les clients attendent plus de services de la part des marques. L'information sur les produits, le conseil, la facilitation des achats, l'automatisation, le service client sont autant de services associés qui jouent un rôle croissant dans l'appréciation des clients sur la valeur d'une offre.

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

Beaucoup de ces services sont adaptés à la situation de chaque client, c'est-à-dire qu'ils sont personnalisés. Le développement de ces services associés passe ainsi de plus en plus par celui d'un marketing relationnel.

✓ **L'intégration multicanale** : les entreprises étendent progressivement leurs modes de communication et de distributions auprès de leurs clients.

✓ **Le développement des ventes** : sur des marchés dont la croissance est relativement faible, la part de marché des entreprises passe de plus en plus par la fidélisation des clients en préservant, voire en augmentant la part des dépenses consacrées à la marque.

Une politique relationnelle n'est pas seulement destinée à accroître la qualité de service, à l'image d'un service clients, mais une façon privilégiée de développer les ventes. Plutôt que de se focaliser seulement sur la part de marché (qui est un solde final qui ne permet pas d'identifier le nombre de clients qui ont quitté l'entreprise par rapport ce ceux qui ont été recrutés), une entreprise soucieuse de développer ses ventes doit s'intéresser au capital client.

✓ **L'accroissement de la productivité** : il existe, dans la productivité de nombreuses tâches qui peuvent être partiellement ou totalement automatisées, aussi bien en matière de communication que de commercialisation. Cette automatisation peut conduire à des réductions de coût, c'est-à-dire à des gains de productivité que recherchent constamment les entreprises.

Le CRM s'inscrit dans cette perspective.

## **D-Le Bien fondé d'une politique relationnelle pour une entreprise**

Afin de mieux cerner le bien fondé d'une politique relationnelle au sein d'une entreprise, il s'avère nécessaire de révéler l'importance et la place que doit occuper la clientèle au sein de l'entreprise.

Ainsi, nous pouvons définir la clientèle comme l'ensemble des personnes qui reçoit de quelqu'un, d'une entreprise, ou d'une organisation, contre paiement des fournitures commerciales ou des services. En outre, l'optique marketing considère que « la tâche Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance : Cas de la FEDAS SA.

primordiale de l'entreprise est de déterminer les besoins et les désirs des marchés visés et de s'adapter en vue de produire les satisfactions désirées de façon plus efficace que la concurrence » (P.KOTLER et B. DUBOIS Marketing Management 5ème édition P. 32). L'optique client quant à elle traite les besoins individuels des clients dans l'objectif de favoriser sa fidélité et de capitaliser sur sa valeur à vie.

De ce fait, les méthodes de gestion adoptées avant l'ère contemporaine considèrent selon l'ancienne structure pyramidale que la Direction Générale est le seul patron de l'entreprise en plaçant le client au bas de l'échelle. Dans ce cas toutes les composantes de la pyramide y compris le client sont tenues de se conformer aux exigences de la direction générale. Cette conception dépassée et marginale a conduit nombre d'entreprises à la faillite. De ce point de vue il est alors urgent de réfléchir pour éradiquer ce problème de disparition fréquente et prématuré des entreprises, ce qui conduisit à l'émergence des idéaux marketing.

L'émergence du marketing a donc invalidé et converti l'ancienne vision traditionnelle en mettant le client au-dessus de la pyramide et non de la direction générale.

La nouvelle pyramide d'une entreprise, résume fort bien la formule « le client est roi ». Toujours dans l'optique d'insister sur l'importance de la clientèle, les auteurs ont ajouté les clients des deux côtés de la pyramide renversée pour rappeler que toute entreprise est, en définitive au service de la clientèle, (P. KOTLER, B. DUBOIS et D. MANCEAU, 2003 »

La clientèle est considérée comme le socle de la pérennité et de l'évolution de toute entreprise.

Il est donc impérieux pour les responsables d'entreprises d'assurer sa bonne gestion. Cette gestion oblige toute entreprise désireuse de satisfaire ses clients à prendre en compte les quatre niveaux de comportements ci-après :

- **Cibler son offre avec précision** : dirigeants et salariés s'entendent sur ce qui doit apporter le maximum de satisfaction à un client définitif.
- **S'assurer de la participation de tous les collaborateurs** : en mettant à la disposition des différents acteurs de l'entreprise les moyens nécessaires en matière d'objectif, de formation, d'infrastructure.

- **Transformer les clients actuels en inconditionnels** : en engageant l'entreprise dans un processus exclusif d'interaction avec le client qui façonne lui-même son image de marque.
- **Tenir compte des remarques de la clientèle** : en créant une base de données sur la clientèle afin de prendre conscience de leurs doléances et en donner satisfaction.  
(R.WHYTLEY et D.HESSAN, 1997)

D'après P.ALARD et D. DIRINGER, seules les entreprises qui pourront constituer une base de données centralisées clients aujourd'hui et bâtir une relation individuel avec leurs client pourront véritablement et durablement se démarquer de la concurrence.

Les techniques de datawarehouse (entrepôt de données) et de datamining (extraction de données) représentent un préalable indispensable au traitement différencié du client, qui suppose de bases de données perfectionnées pour segmenter de simple la clientèle.

Dans un univers « one to one », la segmentation n'est plus fondée sur les sur critères sociodémographique ou géographique, mais sur les besoins et les comportements d'achats dans le but de prévoir le comportement futur du client. Ainsi au sien d'un même segment les clients ne seront pas traités de la même manière.

Les fonctions d'une base de données, doivent en réalité être en mesure de favoriser:

- L'accès immédiat et spécifique : la base de données doit pouvoir être interrogée rapidement par des exploitants, pour émettre une réponse face à une sollicitation client
- (dialogue commercial, demande de situation de compte, demande d'une commande, réclamations ....)
- L'accès standardisé : lorsque l'entreprise souhaite mettre en œuvre une action commerciale, la base de données doit permettre l'extraction d'une cible et le suivi des actions.
- L'analyse des relations et de la création de nouvelles variables : la fonction d'analyse et d'étude conduit à la recherche d'une segmentation menant à une allocation optimale des efforts promotionnels. Cette segmentation, basée sur des critères descriptifs ou comportementaux crée de nouvelles variables de classification.
- La gestion de l'information : l'information concerne tant des variables d'état que des variables d'action, la base de données comporte donc une série de fonctionnalités qui visent à

maintenir sa « salubrité » ces fonctions concernent l'hygiène (la création, suppression, archivage, modification, mise à jour) mais aussi l'enrichissement, la liaison et le transfert.

- La maintenance : c'est-à-dire effectuer les choix de matériels de système de distribution (réseau, télécommunication), de maintenance et de sécurité, et d'application. Les critères pour faire ces choix techniques sont la comptabilité, la portabilité et la flexibilité.

## **E- Les outils de fidélisation**

On définit la fidélisation en marketing comme une stratégie marketing conçue et mise en place dans le but de permettre aux consommateurs de devenir puis de rester fidèles au produit, au service, à la marque, et/ou au point de vente.

La fidélisation doit permettre un meilleur contrôle de l'activité et, à terme, une plus grande rentabilité dès lors que l'on considère que dans la majorité des cas, un consommateur fidèle coûte moins cher à la marque ou à l'enseigne que le recrutement d'un nouveau consommateur. La fidélisation repose aujourd'hui sur une véritable gestion de la relation client.

### ***1- Les programmes d'accueil***

Les programmes d'accueil consistent à donner aux clients, un dossier de bienvenue, à envoyer une lettre de remerciement pour le premier achat qu'ils ont effectué, à passer un coup de fil pour amorcer dans de bonnes conditions la relation. Plus, le démarrage est réussi, plus le client est valorisé et restera attaché à l'entreprise. **J. LENDREVIE et D. LINDON**, « Mercator ; DUNOD ; 2006 »

### ***2- Les newsletters, consumer magazines et les sites web***

Ce sont des rendez vous réguliers sous forme de lettre, de magazines ou de newsletters électroniques. Ce sont des moyens d'information ou de conseil et sont associés aux cartes de fidélités ou de clubs clients.

### ***3- Les coupons***

Les coupons de promotion ont pour objet de fidéliser les clients, soit à l'enseigne, soit à une marque.

### ***4- Les programmes à point ou miles***

Les programmes à point sont le plus souvent utilisés par les compagnies aériennes. Elles consistent à remercier le client de sa fidélité en lui proposant un cadeau, de nature très variée en fonction des points accumulés grâce à sa consommation. Il peut s'agir des propres produits ou services de l'entreprise ou de divers produits proposés sur des catalogues.

### ***5- Les cartes de fidélité***

Les cartes de fidélité recouvrent souvent les programmes à points, mais leur champ d'action est plus large. Elles ne servent pas seulement à récompenser le client selon le niveau d'achat, elles donnent également lieu à des services réservés ou des promotions particulières.

## **F-Méthodologie de recherche envisagée**

Pour la résolution des différents problèmes spécifiques qui résultent de la problématique générale qui est celle de pouvoir contribuer à très court terme à l'amélioration de la politique relationnelle de la FEDAS, il nous convient d'adopter la démarche suivante :

- fixation des objectifs de recherche.
- formulation des hypothèses de l'étude.
- construction du tableau de l'étude.
- choix de l'outil de mobilisation des données.
- choix de l'outil d'analyse des données.
- Analyse des données.
- Présentation des résultats.
- Approche de solutions et suggestions. (Recommandations).

## **SECTION 2 : COLLECTE – ANALYSE ET VERIFICATION DES HYPOTHESES**

### **PARAGRAPHE 1 : Collecte et analyse des données**

#### **A- Collecte des données**

L'objectif général de notre étude est d'aider à la mise en œuvre d'un projet de CRM et des différents outils technologiques et analytiques entre les différents départements de l'entreprise. Ceci dans le but de mieux contrôler la qualité des données et de disposer d'une base de données relationnelles qui centralisent l'information et facilite la prise de décision au sein de l'entreprise. Il s'agira d'identifier les causes réelles qui se trouvent à l'origine des problèmes spécifiques et partant, de la vérification des hypothèses.

#### ***1- Nature de l'enquête***

Afin de vérifier les hypothèses préalablement émises, nous avons adopté la démarche d'un entretien semi directif avec le directeur commercial et le directeur technique Cette enquête interne de nature qualitative et de type semi-directif sera réalisée par interview via un guide d'entretien avec la hiérarchie de la FEDAS.

#### ***2-Techniques et outils statistiques de dépouillement de questionnaires***

Le guide d'entretien n'a pas fait l'objet d'un dépouillement particulier. Quant à l'enquête externe, elle a été réalisé avec un questionnaire qui à la suite a été dépouillé manuellement. Les réponses donnés par les responsables de la FEDAS nous permettront de vérifier les hypothèses émises lors de la mini enquête auprès des clients.

### **B- Présentation et analyse des résultats à caractère quantitatif**

#### ***1 - Présentation des résultats de l'enquête interne***

## a-Entretien avec le directeur commercial

Tableau N°3

Question N°	Questions	Réponses aux questions.
N°1	Quelle idée avez-vous de la gestion de la relation client. ?	C'est un outil indispensable qui permet à l'entreprise de recruter, de gérer et d'entretenir de bonnes relations avec sa clientèle.
N°2	L'entreprise dispose t-elle d'une base de données marketing fiable et mise à jour pouvant lui permettre de mieux suivre la clientèle ?	Non, en revanche nous disposons d'un système de gestion et de suivie de la clientèle qui prend en compte leurs exigences. Il convient de rappeler que ce système est à forte connotation de gestion des opérations inhérentes aux commandes des clients.
N° 3	Existe-t-il à la FEDAS des programmes de fidélisation en fonction de la segmentation	Il n'existe pas vraiment un programme de fidélisation de la clientèle. Il est vrai qu'à la fin de l'année nous imprimons des gadgets qui sont distribués à nos clients qui viennent dans nos bureaux directs et dans nos agences.
N°4	Existe-t-il des outils d'analyse au niveau des bureaux directs ou des agences (datamining, outil de mesure des campagnes, outils de mesure des résultats, tableaux de bord)	Nous n'utilisons que pour le moment des outils de mesure des résultats ; étant donné que chaque bureaux direct à des objectifs annuels à atteindre en matière de vente, il fait juste un rapport mensuel dans lequel une étude comparative par rapport au mois précédent et une analyse les écarts est faite.
N°5	Avez-vous déjà fait bénéficier à votre personnel d'une formation pouvant améliorer la gestion de la relation client ?	Non pas encore, du moins pas par des partenaires extérieures.
N°6	Quelles sont les mesures prises ou les techniques utilisées pour mieux communiquer avec la clientèle.	On peut les regrouper comme suit : - des contacts réguliers entretenus par les bureaux directs et sa clientèle à travers les commerciaux. - Des Progress (séances de travail) réguliers avec les commerciaux sur le suivi des dossiers
N°7	Avez-vous reçus des plaintes venant de la part de vos clients ? si oui de quel ordre étaient-elles ?	OUI, mais des réserves sur les délais et la gestion des opérations, très rarement sur la qualité des prestations délivrées.
N°8	Quelle compréhension avez-vous du concept de fidélisation de la clientèle ?	C'est l'ensemble des outils mis en œuvres, qui permettent de garantir la conservation du client en porte feuille.

## b-Entretien semi directif avec le directeur technique

Tableau N°4

N°	Questions	Réponses aux questions.
N°1	Quelle idée avez-vous de la gestion de la relation client. ?	La gestion de la relation client est une technique qui regroupe un ensemble de technologies destinées à gérer les contacts clients.
N°2	Comment le service contentieux arrive t-il à gérer les sinistres	Je pense que nous disposons d'agents qualifiés dans la gestion des sinistres. Cependant certains obstacles ne nous permettent pas de régler les sinistres à temps.
N°	La Fedas dispose t-elle de la logistique nécessaire pour traiter les dossiers de sinistres à temps ?	Nous utilisons également le logiciel GESTAUTO, le problème est que pour les agences, nous avons besoin de plus d'informations et nous sommes obligés de nous rabattre sur les dossiers reçus par la direction commerciale.
N°4	Existe-t-il des outils d'analyse au niveau des bureaux directs ou des agences (datamining, outil de mesure des campagnes, outils de mesure des résultats, tableaux de bord)	Nous n'utilisons que pour le moment des outils de mesure des résultats, le service production est chargé de faire les statistiques mensuelles et de les transmettre à la Direction des Assurances.
N°5	Existe-t-il des outils d'analyse au niveau des bureaux directs ou des agences (datamining, outil de mesure des campagnes, outils de mesure des résultats, tableaux de bord)	Nous n'utilisons que pour le moment des outils de mesure des résultats, le service production est chargé de faire les statistiques mensuelles et de les transmettre à la Direction des Assurances.
N°6	Quelle est la durée maximum du règlement d'un sinistre	03 mois
N°7	Le service contentieux dispose t-elle d'un système de gestion des plaintes ?	Non, nous ne disposons pas pour le moment d'un système de gestion des plaintes.
N°8	Quelles sont les mesures prises ou les techniques utilisées pour mieux communiquer avec la clientèle sur leurs dossiers	Dans le cas des dossiers étudiés et dont les règlements ont été accordés, nous les contactons par téléphone et leur liste est communiqué dans le quotidien « le matinal »

## **C- Les difficultés rencontrées et limites des données recueillies**

### **1- Les difficultés rencontrées**

Les difficultés rencontrées se situent aussi bien sur le plan interne que externe.

Au plan interne, ces difficultés peuvent être résumées comme suit :

- La non disponibilité de certains responsables,
- Des réserves par rapport à certaines questions pour des raisons de secrets professionnels

Au plan externe, nous avons été confrontés à l'indifférence de certains clients ou aux réponses parfois non objectives qu'ils nous fournissent.

### **2-les limites de données recueillies**

Elles sont liées au nombre des individus, c'est-à-dire de clients recensés (50). Nous estimons que le nombre est un peu juste. Ces limites sont également liées aux réserves et à la réticence de certains enquêtés, au caractère quelque peu évasif de certaines réponses à nous fournir et à la non prise en compte de tous les clients.

Toutefois nous nous sommes efforcés pour que ces difficultés et limites ne soient pas de nature à entraver l'obtention de résultats significatifs.

## **PARAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses et Limites de l'étude**

Le rapprochement entre les analyses faites à partir des données recueillies par les différents moyens d'investigations utilisées et les hypothèses initialement formulées permettent de vérifier l'exactitude de ces dernières.

### **A- Vérification des hypothèses**

#### **1- *Vérification de l'hypothèse générale***

En tenant compte des informations obtenues auprès du directeur commercial, il ressort que la FEDAS ne dispose pas actuellement d'une base de données marketing fiable qui permet véritablement la mise en œuvre d'une politique relationnelle efficace et bien utile à l'entreprise.

Dans les bureaux directs et les agences de l'entreprise, les producteurs, commerciaux et chef bureaux ou responsable d'agence n'utilisent pas des outils d'analyse et le principal canal de communication avec le client reste le téléphone.

De même, les agents n'ont pas suivi une formation continue spécialisée sur la gestion de la relation client. Toutes ces réalités font que la clientèle n'est pas suffisamment suivie au niveau des bureaux directs mais également des agences qui possèdent il faut le souligner une grosse partie du portefeuille client.

Le manque d'outils technologiques et analytique au service d'une politique relationnelle durable résulterait du non intégration d'un projet de CRM dans la stratégie de l'entreprise.

## ***2- Vérification de l'hypothèse spécifique N°1***

Durant de longues années, les entreprises se sont contentées d'assurer le suivi de leurs objectifs et de mesurer leur performance en analysant les résultats financiers.

Aujourd'hui, cette vision partielle n'est plus suffisante au vu du contexte économique.

A partir de réponses obtenues auprès du directeur commercial sur l'utilisation ou non des outils d'aide à la décision, les questions 2 et 3 permettent de justifier l'hypothèse selon laquelle l'inexistence d'un outil de pilotage stratégique est dû à la non utilisation d'un logiciel de CRM est donc vérifiée.

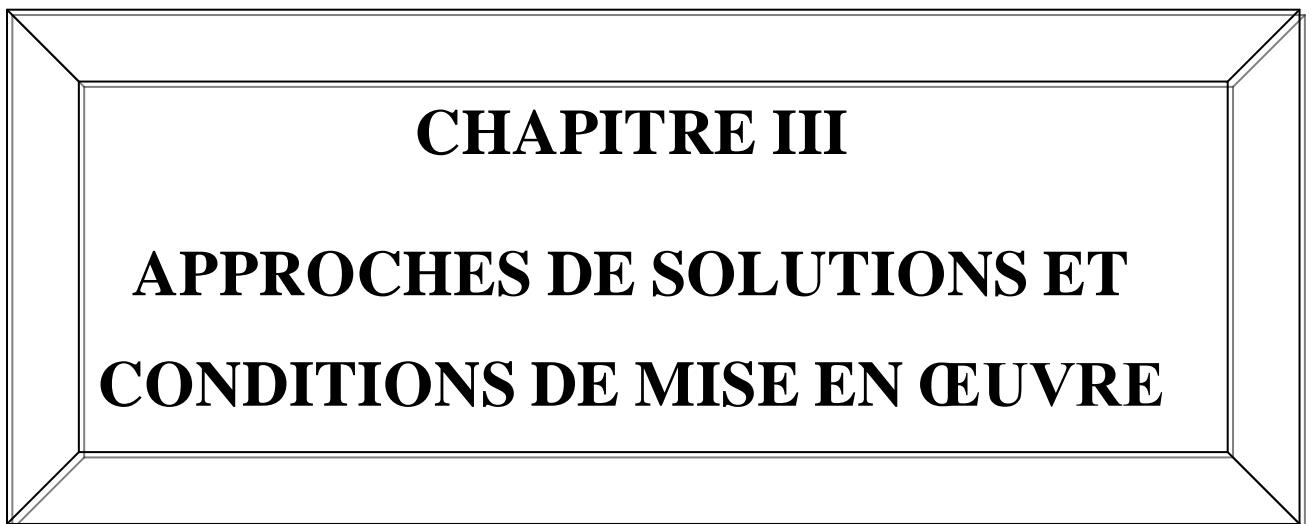
## ***3- Vérification de l'hypothèse spécifique N°2***

Le commercial de la FEDAS ne dispose pas d'une fiche de suivi de ses clients hormis les rapports clientèle qu'il envoie à son responsable. Ce qui ne lui permet pas de disposer à temps d'informations (date anniversaire, opportunité d'un événement festif tel les fêtes de fin d'année, etc.) qui lui permettront de déclencher des opérations de charme à l'endroit des clients de son portefeuille ceci dans le but de les fidéliser à un bureau direct ou à une agence.

L'hypothèse selon laquelle l'indisponibilité d'une base de données actualisée ne permet pas d'assurer un meilleur suivi des ventes et la mise en œuvre de programmes de fidélisation est donc vérifiée.

#### ***4- Vérification de l'hypothèse spécifique N°3***

Selon Edouard Lederer de l'Entreprise.com, la relation avec le client ne s'arrête pas une fois la commande livrée ou la mission réalisée. Selon les enquêtés, le règlement des sinistres à la FEDAS prend beaucoup de temps et les clients ne disposent pas forcément de l'information. La question 5 permet de justifier que la lenteur administrative dans la gestion des sinistres et des contentieux et l'inexistence d'un service de gestion des plaintes constitueraient la principale cause d'insatisfaction des clients.



**CHAPITRE III**

**APPROCHES DE SOLUTIONS ET**

**CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

## **SECTION 1 : APPROCHE DE SOLUTIONS**

### **PARAGRAPHE 1 : Approche de solutions pour le problème 1et 2**

#### **A-Approche de solution au problème spécifique 1**

Dans le but de générer des flux d'informations pertinentes, la FEDAS devra veiller à actualiser sa base de données et à intégrer à l'entreprise un logiciel de CRM. Les outils informatiques de GRC se déclinent généralement autour de trois axes de l'activité de l'entreprise : marketing, commercial et service client. Les fournisseurs de solutions CRM proposent généralement des modules indépendants, reposant tous sur la même base de données.

##### ***1- Les solutions informatiques proposées à la compagnie***

L'automatisation des activités de marketing de l'entreprise (ou Enterprise Marketing Automation) permet la planification et l'automatisation des campagnes de prospection ou de fidélisation.

Les modules EMA proposés permettent de générer automatiquement une action personnalisée déclenchée par un événement (ex : envoi d'un courrier de bienvenue suite à un abonnement) ou en fonction d'une action programmée (exemple : relance téléphonique suite à une campagne). L'application est capable de gérer des règles de gestion complexes afin d'optimiser l'efficacité des interactions avec le client (ex : nombre maximum de sollicitation sur une période donnée, génération d'échantillons de population test ou témoin, etc.).

L'automatisation de la prise en charge commerciale du client (ou Sales Force Automation) apporte aux équipes commerciales toute l'information pertinente pour répondre aux besoins des clients en temps réel (ex : exposition aux campagnes, réactions, historique de commande, etc.)

Le support du service client (ou Client Service Support) permet d'apporter au client un service optimum en mettant à profit la base de connaissance le concernant (ex : le SAV).

Outre ces dimensions opérationnelles, les solutions CRM proposent souvent un module analytique permettant de forer la base de données aux fins de modélisation (ex : segmentation client).

Bien que l'on emploie aujourd'hui fréquemment le terme GRC (ou son équivalent anglais CRM) pour désigner les suites progiciels apportant les fonctionnalités nécessaires à la concrétisation de cette nouvelle approche, la gestion de la relation client ne se limite pas à la mise en œuvre d'une solution informatique mais implique une révolution dans la culture d'entreprise.

### ***b- Les logiciels de GRC***

L'objet de la mise en œuvre d'une telle politique passe souvent, dans les entreprises de taille moyenne et importante, par la mise en place d'une solution logicielle. Le but est de rendre profitable chaque interaction entre l'entreprise et le client ; et ce lors de toutes les étapes : prospection, vente, après-vente.

Ces logiciels couvrent ainsi l'ensemble de fonctionnalités :

- marketing (ex : fournir aux professionnels du marketing, des outils de ciblage, de gestion de campagnes marketing) ;
- vente (ex : fournir aux représentants, des outils de gestion des contacts, des opportunités, des soumissions) ;
- après-vente, service client (ex : fournir aux services clients des outils de gestion des plaintes, des demandes de services)

## ***2-Approche de solutions pour le problème 2***

Le développement de telles relations implique une connaissance des clients. À l'échelle d'une entreprise, cela nécessite une certaine infrastructure de gestion de l'information qu'on désigne souvent comme le système d'information marketing. Celui-ci s'articule autour d'une base de données dans laquelle on stocke tous les contacts entre l'entreprise et les clients.

Idéalement, ces contacts incluent toutes les communications à destination du client (avéré ou potentiel). Il s'agit de : mailings ; télémarketing ainsi que toutes les réactions du client actes d'achats ; demande d'information ; appel au service après-vente. Outre ces informations comportementales, la base de données pourra comprendre des informations sociodémographiques telles que : Catégorie socioprofessionnelle ; date de naissance, l'âge etc.

A partir de la base de données actualisée, une segmentation des clients par la méthode **RFM** c'est-à-dire en tenant compte de la récence des clients dans le portefeuille, ensuite de la fréquence de leurs achats et enfin aux montants ou aux valeurs monétaires qu'enrangent leurs opérations pourra être faite afin d'étudier les profils des segments et de déterminer les programmes de fidélisation adéquate.

A la suite de cette segmentation, la FEDAS pourra mettre en place des programmes de fidélisation en créant par exemple au niveau de ses gros comptes des clubs qui permettent aux assurés qui possèdent et assurent leurs flottes, de bénéficier de réductions conséquentes ou des services annexes au cas où ils devraient faire face à un sinistre.

## **PARAGRAPHE 2 : Approche de solution pour le problème spécifique 3**

Compte tenu du fait que la FEDAS évolue dans le secteur des services et qui puis est fortement concurrentiel, nous pensons qu'une formation du personnel de contact par des partenaires extérieures sur la gestion de la relation client, la gestion du service après vente, bref, *la culture client* s'avère nécessaire pour des meilleurs relations avec les clients actuels et potentiels.

Nous recommandons également à la compagnie de :

- De créer un service de gestion des réclamations (des plaintes) qui est à ce jour inexistant.
- Et enfin de susciter l'utilisation des boîtes à suggestions par les clients.

## **SECTION 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

### **PARAGRAPHE 1 : Conditions de mise en œuvre aux problèmes spécifiques 1 et 2**

#### **A-Condition de mise en œuvre de la solution au problème spécifique 1**

La mise en place de solutions de CRM dans une entreprise ne consiste pas uniquement à installer un logiciel ad-hoc, mais à modifier l'organisation de l'entreprise tout entière, ce qui implique une nécessaire prise en compte d'un projet de conduite de changement d'une part et d'autres parts la mise en place d'une stratégie de CRM qui imposent des modifications structurelles, de compétences et de comportements.

La mise en œuvre d'un projet de CRM passe par les étapes ci-dessous :

**1-** Déterminer la liste des besoins auxquels nous aurons besoin et dont nous devons trouver des moyens techniques et humains.

**2-** Constituer un comité de pilotage et dégager du temps dans la fonction tenue par les membres du comité. Ce comité doit contenir des membres de la direction générale, de la direction technique et de la direction commerciale et du service informatique. Se faire aider d'un intervenant extérieur expert en CRM.

**3-** Faire un retro planning : Ceci permettra de savoir à quelle période la solution de CRM doit être opérationnelle, avoir des deadlines à respecter et estimer en combien de temps la mise en place du CRM est faisable ou non. C'est une étape souvent oubliée mais cependant très importante.

**4-** Posez les premiers jalons du projet et se faire aider par un consultant CRM pour nous accompagner dans le déroulement et la mise en place du projet.

**5.** Auditez l'existant :

- Fonctionnel : Audit des processus de l'entreprise et du workflow (flux d'informations au sein d'une organisation )
- Technique : Audit de l'environnement technique lié au projet, ceci permet de ressortir les besoins à tous les niveaux fonctionnels en y intégrant les contraintes environnementales et les améliorations tangibles qui seront apportées pour nous aider à appliquer la stratégie d'entreprise.

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

Mais aussi déterminer les données qu'il conviendra de récupérer dans la solution.

#### **6- Rédigez le cahier des charges CDC**

C'est ce document qui va permettre la consultation des éditeurs de solutions, c'est en quelque sorte le document qui nous permet de lancer notre appel d'offre.

**7.** Faire un Benchmark (technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.) des solutions existantes en sélectionnant les éditeurs ou intégrateurs auxquels nous allons adresser notre appel d'offre contenant notre CDC.

**8.** Rencontrer les éditeurs ou intégrateurs des solutions présélectionnées afin d'avoir une démonstration de la solution proposée. Prendre soin d'avoir notre cahier des charges et la liste de nos besoins spécifiques à portée de main, pour ne pas être transporté par des démonstrations. Revoir plusieurs fois le cahier de charge et les solutions proposées pour nous permettre de mesurer si la solution que nous sommes entrain de choisir répond à nos besoins.

**9.** Une fois, une solution sélectionnée, prendre le temps de vérifier les paramétrages et de détaillée Au départ il convient de ne pas trop en demander aux utilisateurs, du prioritaire quotidien à l'utilisation optimale.

**10-** Former les administrateurs et les utilisateurs et mettre en place un groupe pilote pour valider les paramétrages et faire les tests.

**11.** Amélioration continue : Suivre les équipes Faire un point après une semaine d'utilisation et dans le semestre qui suit l'intégration : validation, correction, amélioration !

Mettre en place des indicateurs simples et en adéquation avec les raisons qui nous ont poussées à cette intégration. et communiquez régulièrement leur résultats aux équipes (producteurs, commerciaux etc.), cela les confortera dans la légitimité de la solution sachant que le plus important est qu'eux-mêmes puissent en tirer des bénéfices incontestables.

## **B- Conditions de mise en œuvre relative à la solution du problème spécifique 2**

L'objectif fondamental de la mise en œuvre d'un système d'information marketing est d'aider les gestionnaires à prendre de meilleures décisions et réduire l'incertitude. Mettre en place un système d'information marketing répond aux conditions suivantes :

- Une implication de la direction générale envers le concept
- L'explication des systèmes de décisions
- La spécification des besoins en information
- La conception du système d'information
- La phase d'essai
- L'évolution du dit système.

Cette segmentation aura pour but d'aboutir à la mise en place d'un système d'évaluation des clients, cette évaluation peut se faire en attribuant des étoiles afin de pouvoir *scorer* les clients. Elle doit se faire évidemment sur la base des critères bien définis tels que le chiffre d'affaire, la loyauté, la réputation, le potentiel économique, la rapidité de paiement, les contestations et le chiffre d'affaires généré par les différents clients. En un mot, concevoir un *système d'évaluation de en continu* de la clientèle.

## **PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre relative à la solution du problème spécifique 3**

Le S.A.V fait la différence et permet de barrer la route aux concurrents. En vue de créer un service après vente réactif, il faudrait déterminer :

- Comprendre comment formuler une stratégie SAV en cohérence avec les besoins des clients ;
- Comprendre comment construire des indicateurs pertinents pour piloter le SAV
- Connaître les solutions qui permettent d'assurer la satisfaction client
- Savoir gérer les appels clients
- Comprendre comment gérer et intégrer une activité externalisée au travers des systèmes d'information.



# **CONCLUSION**

La mondialisation de l'économie a favorisé la prolifération des entreprises dans tous les secteurs d'activités partout en Afrique. Partant de cette nouvelle donne mondiale, le succès dans chaque domaine d'activité dépend pour beaucoup de la capacité des entreprises concernées à établir, construire, maintenir et entretenir la relation client, qui est comme nous le savons la première ressource pour une entreprise. En outre, une simple observation nous permet à priori de constater que peu d'entreprises en Afrique et surtout au Bénin mettent en œuvre des systèmes efficaces et performants de Gestion de la Relation Client (GRC).

Cette réalité est fondamentalement due aux méthodes de gestion qu'adoptent la plupart des entreprises Béninoises, qui ne tiennent pas souvent compte, ou ne partent pas la plupart du temps des besoins réels et des attentes des clients dans le processus d'élaboration des produits ou service. Ainsi, la connaissance des besoins de la clientèle, indispensable à l'entreprise ne pourra être effective qu'à partir du moment où une bonne application de la politique relationnelle est mise en œuvre.

Au regard de l'importance que revêt la gestion de la relation client aujourd'hui pour les entreprises en général, et surtout celles opérant dans le secteur des services en particulier, nous avons apporté notre modeste contribution à l'amélioration de la politique relationnelle entre la Fédérale d'Assurance FEDAS et sa clientèle. Pour ce faire, les solutions préconisées permettent :

- De créer une base de données marketing informatisée et mise à jour quotidiennement
- D'intégrer à la stratégie de l'entreprise un projet de CRM qui passe par la mise en place d'un comité de pilotage constitué de techniciens de tous les départements de l'entreprise.
- De permettre aux commerciaux, un meilleur suivi des ventes et de réduire les plaintes liées au service après vente.

Conscient que nous n'avons pas abordé tous les aspects de la problématique retenue, une investigation approfondie pourrait permettre de mettre en évidence d'autres suggestions

aussi bien au niveau stratégique, qu'opérationnel au sein de la compagnie.

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

Nous pensons en revanche que nos approches de solutions pourront permettre à la FEDAS, d'un outil moderne et important dans la prise et la mise en œuvre de décisions stratégiques et de dépasser le niveau du minimum acceptable, pour tendre vers une meilleure satisfaction de sa clientèle, qui est un préalable indispensable à l'instauration d'une véritable politique relationnelle.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages :**

Anne JULIEN ; « **Marketing direct et relation client** », édition : Demos ; 2004

Anne MACQUIN ; « **Vente et négociation** », édition Dalloz ; 1997

Claude DEMEURE ; « **Marketing** » ; Dalloz-Sirey ; 2003

Pierre Margot ; « **Fidéliser vos clients, stratégies, outils, crm, e-crm** », édition d'organisation ; 2005.

Jaques LENDREVIE, Julien LEVY et Denis LINDON ; « **Mercator** » 8<sup>ème</sup> édition : Dalloz ; 2006

Jean Claude Boisdevesy, « **Le marketing relationnel** » édition : d'organisation ; 2001

Philip. KOTLER et Bernard.DUBOIS ; « **Marketing Management** » 11<sup>ème</sup> édition ; Person Education 2009

René Lefebure et Gilles Venturi ; « **Gestion de la relation client** » édition : Eyrolles ; 2005.

Stanley Brown; « **CRM- Costumer Relationship Management**», édition village du monde; 2006

### **Sites internet :**

- [www.google.com](http://www.google.com)

- [www.e-marketing.com](http://www.e-marketing.com)

- [www.wikipédia.fr](http://www.wikipédia.fr)

- [www.le journal du net.fr](http://www.le journal du net.fr)

- [www.l'Entreprise.com](http://www.l'Entreprise.com)

**Documents divers et mémoire parcourus**

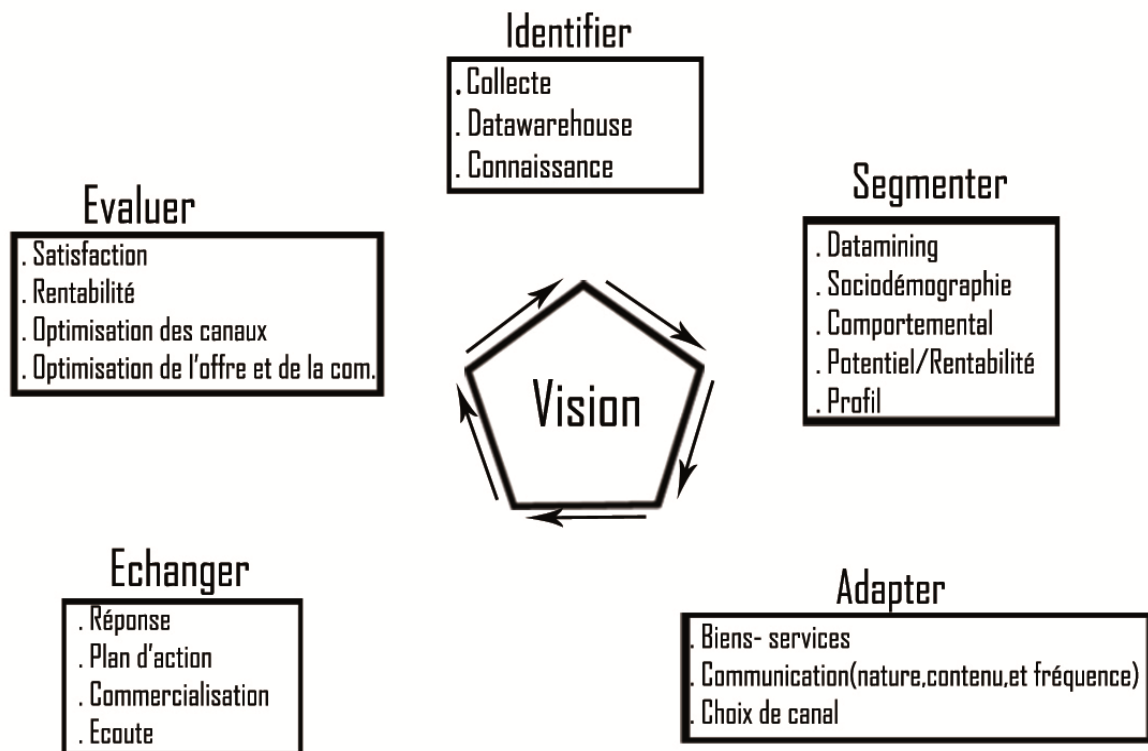
Michel Badoc ; « Le CRM dans la banque et l'assurance », revue : banque et stratégie ; janvier 2006 ;

Hospice AGBOTON ; « Le Marketing relationnel dans le milieu des assurances » cas de la NSIA Bénin ; Octobre 2008 ;

Yannick KPAKI, ; « le rôle de la relation client dans le secteur des banques et des assurances » ; Juillet 2011.

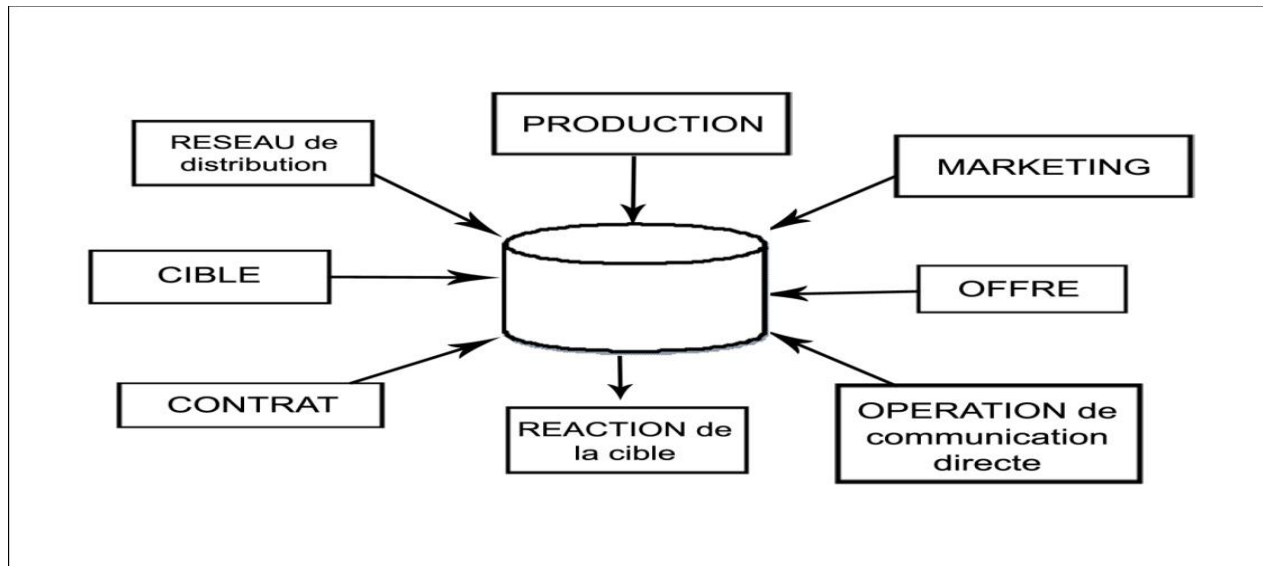
## **ANNEXES**

## LES CINQ ETAPES DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT



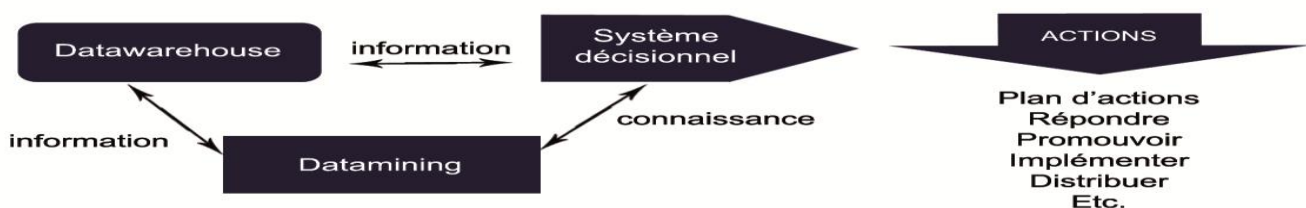
**Source :** Jaques LENDREVIE, Julien LEVY et Denis LINDON ; « **Mercator** » 8<sup>ème</sup> édition : Dalloz ; 2006

## LES ENTITES D'UNE BASE DE DONNEES



**Source** : Jaques LENDREVIE, Julien LEVY et Denis LINDON ; « Mercator » 8<sup>ème</sup> édition  
: Dalloz ; 2006

## UNE EXPLOITATION EFFICACE DES DONNEES GRACE AUX OUTILS TECHNOLOGIQUES

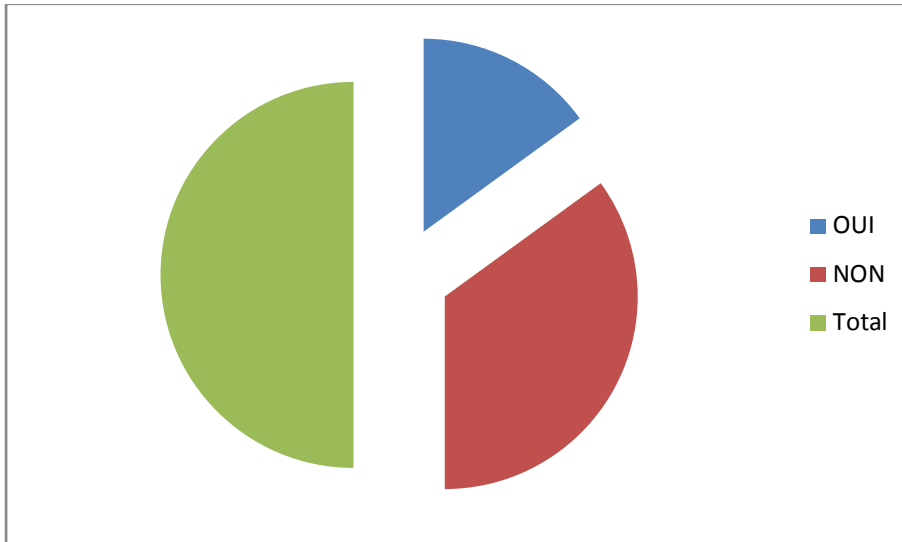


**Source** : Michel Badoc ; « Le CRM dans la banque et l'assurance », revue : banque et stratégie

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

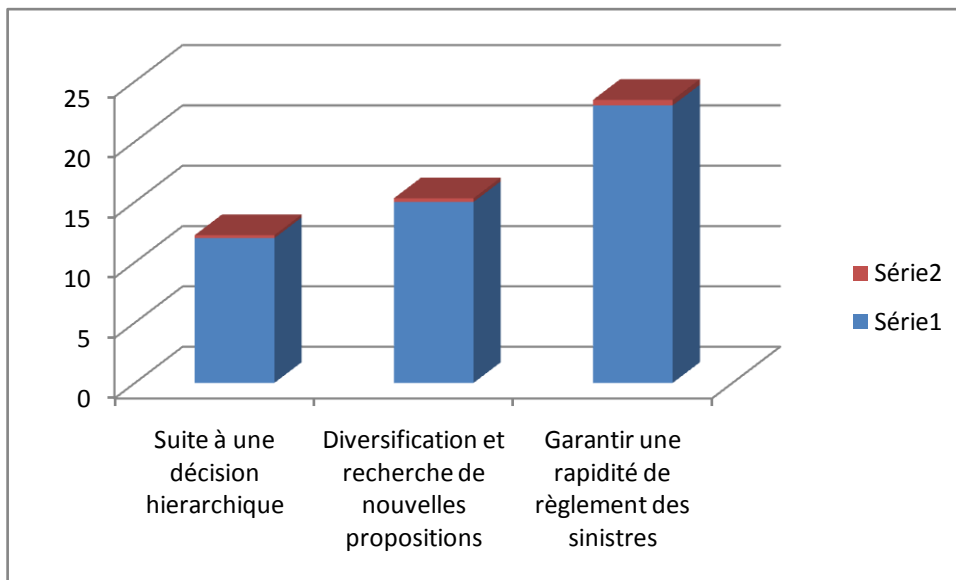
## GRAPHIQUES

**Question 1** : Vous est-il arrivé d'émettre des réserves sur le service après vente de la FEDAS



**Graphique 1** : Graphique montrant la proportion des réserves émises sur le SAV de la FEDAS

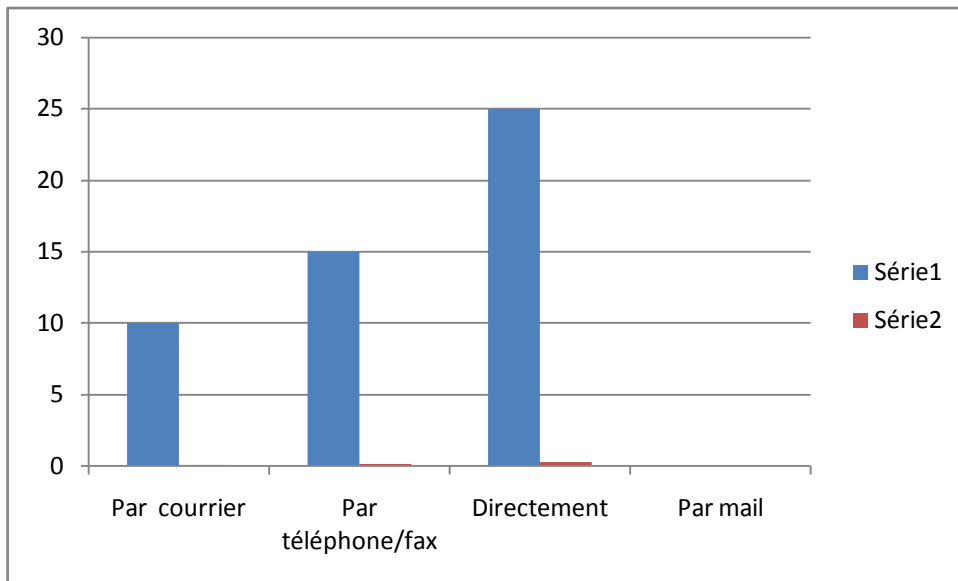
**Question2**: Pourquoi souhaitez vous avoir recours à d'autres compagnies



**Graphique** : Pourcentage de clients qui ont eu recours à d'autres compagnies

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

**Question3:** Par quel canal les commerciaux ou la FEDAS entre t-elle en contact avec vous ?



**Question 4 :** Lorsque vous contactez le service sinistre sur l'évolution de votre dossier, avez-vous satisfaction à temps



Graphique montrant la satisfaction du client par le service sinistre.

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE .....	1
CHAPITRE I : .....	1
CADRE DE L'ETUDE.....	1
<b>SECTION 1 : PRESENTATION DE LA FEDAS.....</b>	<b>2</b>
<b>PARAGRAPHE 1: Historique et organisation .....</b>	<b>2</b>
<b>A – Historique .....</b>	<b>2</b>
<b>B -Organisation de la FEDAS.....</b>	<b>3</b>
<b>1-Le Conseil d'Administration .....</b>	<b>3</b>
<b>2-La Direction Générale .....</b>	<b>3</b>
<b>3-La Direction Administrative, Financière et Comptable(DAFC).....</b>	<b>4</b>
<b>3-La Direction Technique (DT) .....</b>	<b>5</b>
<b>4-La Direction Commerciale (DC).....</b>	<b>6</b>
<b>PARAGRAPHE 2 : Activités et environnement de l'entreprise.....</b>	<b>9</b>
<b>A – Les produits et l'environnement de la FEDAS .....</b>	<b>9</b>
<b>1-Les assurances de personnes .....</b>	<b>9</b>
<b>2-Les Assurances de dommages .....</b>	<b>9</b>
<b>3-Environnement de la FEDAS .....</b>	<b>10</b>
3- 1 – Le Micro environnement.....	10
3-2 – Le Macro environnement .....	12
<b>B- Analyse SWOT de l'environnement .....</b>	<b>14</b>
<b>1-Définition.....</b>	<b>14</b>
<b>2-Récapitulation des Forces Faiblesses Opportunités et Menaces.....</b>	<b>16</b>
<b>SECTION 2 : ETAT DES LIEUX ET STRATEGIE GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>17</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : Etat des lieux et ciblage de la problématique de l'étude.....</b>	<b>17</b>
<b>A-Etat des lieux.....</b>	<b>17</b>
- L'inexistence d'un département communication ne permet pas à la FEDAS de communiquer efficacement sur ses produits.....	17
<b>B- Le Constat .....</b>	<b>17</b>
<b>Question3: Par quel canal les commerciaux ou la FEDAS entre t-elle en contact avec vous ? .....</b>	<b>19</b>
<b>C-Ciblage de la problématique.....</b>	<b>20</b>
<b>a-Problématique de l'étude .....</b>	<b>20</b>
<b>PARAGRAPHE 2 : Stratégie de résolution de la problématique.....</b>	<b>22</b>
<b>A-Vision globale de résolution.....</b>	<b>22</b>
<b>B-Spécificité du secteur des services.....</b>	<b>22</b>

Contribution à l'amélioration de la Gestion de la Relation Client dans une compagnie d'assurance :  
Cas de la FEDAS SA.

CHAPITRE II : .....	23
<b>SECTION 1 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES</b> .....	24
<b>PARAGRAPHE 1 : Objectifs de l'étude et Hypothèses</b> .....	24
<b>A-Objectifs de l'étude</b> .....	24
1- <i>Objectif général</i> .....	24
2- <i>Les objectifs spécifiques</i> .....	24
<b>B-Hypothèses de l'étude</b> .....	25
1- <i>Hypothèse Générale</i> : .....	25
2- <i>Hypothèse Spécifique 1</i> .....	25
3- <i>Hypothèse Spécifique 2</i> .....	25
4- <i>Hypothèse Spécifique 3</i> .....	25
5- <i>Tableau de bord de l'étude</i> .....	25
Améliorer l'enregistrement, l'exploitation et le traitement de l'information au sein de la FEDAS. ...	20
<b>PARAGRAPHE 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche envisagée</b> .....	21
<b>I- Revue de littérature</b> .....	21
1- <i>Politique Relationnelle</i> .....	21
2- <i>Ses fonctions</i> .....	22
3- <i>Sa vision Stratégique</i> .....	23
4- <i>Ses outils Technologiques</i> .....	24
<b>B- Les Composantes de la Politique Relationnelle</b> .....	26
<b>Les composantes analytiques : basé sur le décisionnel</b> .....	26
<b>C- Les grandes étapes de la mise en place d'une Politique Relationnelle</b> .....	26
<b>D-Le Bien fondé d'une politique relationnelle pour une entreprise</b> .....	27
<b>E- Les outils de fidélisation</b> .....	30
1- <i>Les programmes d'accueil</i> .....	30
2- <i>Les newsletters, consumer magazines et les sites web</i> .....	30
3- <i>Les coupons</i> .....	31
4- <i>Les programmes à point ou miles</i> .....	31
5- <i>Les cartes de fidélité</i> .....	31
<b>F-Méthodologie de recherche envisagée</b> .....	31
<b>PARAGRAPHE 1 : Collecte et analyse des données</b> .....	32
<b>A- Collecte des données</b> .....	32
1- <i>Nature de l'enquête</i> .....	32
2- <i>Techniques et outils statistiques de dépouillement de questionnaires</i> .....	32
<b>B- Présentation et analyse des résultats à caractère quantitatif</b> .....	32

<b>1 - Présentation des résultats de l'enquête interne</b> .....	32
<b>a-Entretien avec le directeur commercial</b> .....	33
<b>C- Les difficultés rencontrées et limites des données recueillies</b> .....	35
A- Vérification des hypothèses.....	35
1- <i>Vérification de l'hypothèse générale</i> .....	35
2- <i>Vérification de l'hypothèse spécifique N°1</i> .....	36
3- <i>Vérification de l'hypothèse spécifique N°2</i> .....	36
4- <i>Vérification de l'hypothèse spécifique N°3</i> .....	37
CHAPITRE III.....	38
<b>SECTION 1 : APPROCHE DE SOLUTIONS</b> .....	39
<b>PARAGRAPHE 1 : Approche de solutions pour le problème 1et 2</b> .....	39
<b>A-Approche de solution au problème spécifique 1</b> .....	39
<i>1- Les solutions informatiques proposées à la compagnie</i> .....	39
<i>b- Les logiciels de GRC</i> .....	40
<i>2-Approche de solutions pour le problème 2</i> .....	40
<b>PARAGRAPHE 2 : Approche de solution pour le problème spécifique 3</b> .....	41
<b>PARAGRAPHE 1 : Conditions de mise en œuvre aux problèmes spécifiques 1et 2</b> .....	42
<b>A-Condition de mise en œuvre de la solution au problème spécifique 1</b> .....	42
<b>PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre relative à la solution du problème spécifique 3</b> .....	44
BIBLIOGRAPHIE.....	48
ANNEXES .....	50
GRAPHIQUES.....	53
<b>Question3: Par quel canal les commerciaux ou la FEDAS entre t-elle en contact avec vous ?</b> .....	54
TABLE DES MATIERES .....	55

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : .....</b>	<b>1</b>
<b>CADRE DE L'ETUDE .....</b>	<b>1</b>
<b>SECTION 1 : PRESENTATION DE LA FEDAS .....</b>	<b>2</b>
<b>PARAGRAPHE 1: Historique et organisation .....</b>	<b>2</b>
<b>PARAGRAPHE 2 : Activités et environnement de l'entreprise .....</b>	<b>9</b>
<b>SECTION 2 : ETAT DES LIEUX ET STRATEGIE GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>17</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : Etat des lieux et ciblage de la problématique de l'étude.....</b>	<b>17</b>
<b>PARAGRAPHE 2 : Stratégie de résolution de la problématique .....</b>	<b>22</b>
<b>CHAPITRE II : .....</b>	<b>23</b>
<b>SECTION 1 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES .....</b>	<b>24</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : Objectifs de l'étude et Hypothèses .....</b>	<b>24</b>
<b>PARAGRAPHE 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche envisagée .....</b>	<b>21</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : Collecte et analyse des données .....</b>	<b>32</b>
<b>CHAPITRE III.....</b>	<b>38</b>
<b>SECTION 1 : APPROCHE DE SOLUTIONS.....</b>	<b>39</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : Approche de solutions pour le problème 1et 2 .....</b>	<b>39</b>
<b>PARAGRAPHE 2 : Approche de solution pour le problème spécifique 3.....</b>	<b>41</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : Conditions de mise en œuvre aux problèmes spécifiques 1et 2 .....</b>	<b>42</b>
<b>PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre relative à la solution du problème spécifique 3 .....</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>48</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>50</b>
<b>GRAPHIQUES.....</b>	<b>53</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>55</b>

