

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOD MAMMERI TIZI OUZOU**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES**

Mémoire

**De fin des études en vue de l'obtention du diplôme
De Master en sciences commerciales
Spécialité Marketing et management des entreprises**

Thème

**La gestion de la relation client pour les produits
bancassurance en Algérie
Cas de la CNEP Banque**

Réalisé par : BAIKECHE Taous

Dirigé par : Mr BATACHE Abderrahmane

Jury de la soutenance

Président : Mr A. SADOUD

Rapporteur : Mr A. BATACHE

Examineur : Melle SI MANSOUR

Année universitaire : 2016-2017

Remerciements

Toute ma reconnaissance et ma gratitude vont à Mr BATACHE Abderrahmane, mon encadreur. Sans ses orientations et son soutien, la réalisation de ce travail n'aurait pas été possible.

Je remercie les membres du jury pour l'honneur qu'ils me font en acceptant d'évaluer ce travail. Mes reconnaissances également à tous les enseignants qui ont contribué à ma formation et que j'ai eu l'honneur d'avoir durant mon cursus universitaire.

Je tiens à remercier Mme MOUDOUD Kahina, mon encadreur au niveau de la CNEP Banque de Tizi Ouzou, ainsi que l'ensemble des employés qui ont accepté d'être interviewé et de contribuer à la réalisation de ce travail.

J'adresse aussi mes vifs remerciements à Mme HAMMAR employée à la SAA et Mme HAFFAF, employée à la CNEP Banque pour leur contribution dans la réalisation de ce travail.

Dédicaces

A ma famille et à mes ami(e)s

SOMMAIRE

Chapitre I : Contexte historique et organisationnel de la bancassurance

Section 1 : Approche historique et théorique de la bancassurance 06

Section 2 : L'élaboration des produits bancassurance 16

Section 3 : Le mode organisationnel de la bancassurance 26

Chapitre II : Le marketing bancassurance orienté vers la création de la relation client

Section 1 : Le marketing relationnel, outil privilégié pour développer le sens du client 37

Section 2 : La gestion de la relation client 47

Section 3 : Le développement de la relation à distance : le multicanal 54

Chapitre III : La bancassurance en Algérie

Section 1 : Aperçu historique de la bancassurance en Algérie 63

Section 2 : La bancassurance à la CNEP banque 71

Section 3 : La gestion de la relation client pour les produits bancassurance au niveau de la CNEP Banque 80

Introduction générale

La banque et l'assurance sont deux modèles qui se sont développés depuis deux cents ans en s'ignorant. Aujourd'hui, et à partir de 1970, presque toutes les grandes banques ont décidé de s'impliquer dans la distribution des produits d'assurance-vie, ceci fait naître le concept de « bancassurance ». C'est plus tard, et selon des stratégies variées ; que les banques ont abordé l'assurance dommages.

Actuellement, ce terme ne recouvre pas uniquement une spécificité de distribution, d'autres caractéristiques, d'ordre légal, fiscal, organisationnel, culturel et comportemental doivent être intégrées au concept de bancassurance. C'est en effet, l'ensemble de ces caractéristiques qui peut expliquer les différences marquées de la bancassurance d'un pays à un autre. Alors qu'elle domine très nettement sur certains marchés, représentant plus de deux tiers du chiffre d'affaires en assurance de personnes, tels que la France et l'Espagne, d'autres marchés semblent ne pas l'avoir retenu comme modèle.

Contexte de la recherche

En Algérie, le secteur d'assurance vie est très réduit du fait qu'il n'a réussi ni à s'imposer sur le marché de l'assurance nationale ni à jouer le rôle économique escompté. Depuis 1988, l'Algérie évolue progressivement d'une économie administrée vers une économie de marché. Cette transition économique s'est par ailleurs accompagnée par de vastes réformes touchant l'essentiel du système bancaire et financier. Dans ce cadre, la promulgation de la loi n° 06-04 du 20 février 2006 et dans le but de dynamiser ce marché, en diversifiant le réseau de distribution ; surtout que les banques bénéficient d'une meilleure image de marque, d'une fréquence de contact des clients plus élevée et d'une meilleure connaissance de la situation patrimoniale de leurs clients.

De nos jours, le concept de bancassurance devient une réalité économique qui préoccupe les institutions financières en Algérie. Les banques et les sociétés d'assurance sont confrontées à un marché prometteur mais difficilement exploitable. Plusieurs contraintes biaisent leur stratégie managériale et marketing. Par conséquent, l'objectif d'attirer une clientèle, la satisfaire et la fidéliser est difficile à l'atteindre. Dans ce sens, la gestion de la relation client est l'enjeu majeur pour la commercialisation des produits bancassurance.

Problématique

Dans un contexte socio-économique et culturel particulier et une organisation complexe, comment les deux acteurs (banque et société d'assurance) mettent en œuvre leur politique relationnelle pour développer leur portefeuille client ?

Les questions de recherche

La réponse à cette problématique implique la réponse aux questions suivantes :

- Quels sont les enjeux de développement des produits bancassurance au niveau mondial et notamment en Algérie ?
- Les pratiques du marketing bancassurance en Algérie sont-elles axées sur la satisfaction et la fidélisation du client ?
- Quels sont les rôles joués de chacun des acteurs (banque et société d'assurance) pour la gestion de la relation client des produits bancassurance ?

Objectifs de la recherche

L'objectif de notre travail se voit immerger sur deux dimensions : une dimension théorique et une dimension pratique.

- La dimension théorique : il s'agit de présenter le cadre conceptuel de la bancassurance, et de présenter la cadre théorique du marketing approprié à ce métier notamment le marketing relationnel.
- La dimension pratique : il s'agit d'étudier la réalité de la bancassurance en Algérie, notamment les réalités liées à la gestion de la relation client pour cette catégorie de produit.

Méthodologie de la recherche

Pour effectuer ce travail, nous avons adopté une démarche tantôt descriptive, tantôt explicative. Par une approche qualitative, nous avons essayé d'analyser les différentes dimensions du concept de la bancassurance, notamment sa dimension marketing.

Tout d'abord, pour encadrer théoriquement le champ de notre recherche, on s'est référé à une étude documentaire, fondée sur des recherches bibliographiques portant essentiellement sur :

- L'exploitation des travaux qui traitent les questions liées à la banque et à l'assurance, notamment à la bancassurance, mais aussi les questions du marketing appliqué dans ce domaine d'activité.
- L'exploitation des travaux universitaires concernant la bancassurance, des articles et des revues publiés.
- Des textes juridiques portant sur l'organisation et la régulation de cette activité dans notre pays, paru sur le site officiel du conseil national des assurances (CNA).

Pour la partie empirique de la présente recherche, nous avons tendu notre collecte d'informations à diverses sources primaires et secondaires. Tout d'abord en exploitant la documentation interne de la CNEP Banque pour collecter des informations secondaires, pour ensuite procéder à une étude de terrain par observation et une recherche par enquête, afin de collecter de l'information primaire.

La confrontation des données empiriques aux données théoriques, nous permettra d'apporter des éléments de réponses à la problématique et aux différents questionnements.

La structure du mémoire

Le plan de notre travail comporte trois chapitres, chacun est subdivisé en trois sections :

- Le premier chapitre est consacré à l'étude du cadre théorique de développement de la bancassurance, tout en précisant son aspect organisationnel complexe, qui intègre deux métiers et dont le client est au centre de l'organisation. De ce fait, la banque et la société d'assurance doivent mettre le client au centre de leur stratégie.
- Le deuxième chapitre abordera la question du marketing relationnel et de la gestion de la relation client, notamment pour les produits bancaires et les produits bancassurance.
- Le troisième chapitre sera réservé à la question de la bancassurance en Algérie. Il s'agit en premier lieu d'étudier son cadre fonctionnel et réglementaire, et en deuxième lieu il s'agit de mettre l'accent sur la politique marketing mise en œuvre pour la satisfaction et la fidélisation de la clientèle pour cette catégorie de produits.

Pour bien mener notre étude, nous allons nous appuyer sur une étude empirique en se référant au cas de la bancassurance à la CNEP Banque.

Chapitre I :

Contexte historique et organisationnel de la bancassurance

Introduction au chapitre 1

La banque et l'assurance, deux métiers qui ont vécu séparément, se rapprochent depuis les années 1970 pour donner naissance à la bancassurance.

Ce concept nouvellement apparu prend l'essor en Europe et s'émerveille vers plusieurs pays à travers le monde. Toutefois, influencé par plusieurs facteurs, les modalités de développement de la bancassurance sont différentes d'un pays à un autre.

Ce chapitre abordera le contexte historique et les fondements théoriques et organisationnels de la bancassurance. Il est structuré en trois sections selon l'ordre suivant :

Section 1 : Approche historique et théorique de la bancassurance

Section 2 : L'élaboration des produits bancassurance

Section 3 : Le mode organisationnel de la bancassurance

Section 1 : Approche historique et théorique de la bancassurance

Les activités de banque et d'assurance, autrefois séparées se sont rapprochées pour donner naissance à la bancassurance qui a subi des mutations tout au long des années. Dans cette section nous évoquerons l'histoire de cette activité, ainsi que les facteurs ayant favorisé son développement.

1. Evolution de la bancassurance

Le rapprochement entre le métier de banque et le métier d'assurance est un phénomène nouveau, c'est à partir de 1970 qu'il y a convergence des deux métiers pour donner naissance à la bancassurance.

1.1. Repères historiques

En se référant aux travaux réalisés par Alain BORDERIE et Michel LAFITTE¹ sur l'évolution de la bancassurance en Europe, nous avons défini deux périodes distinctives durant lesquelles ce rapprochement entre les deux métiers est mis en place.

A. La période avant 1970 ; séparation entre les deux métiers

Les métiers de la banque et de l'assurance ont commencé à évoluer séparément après leur institutionnalisation par le législateur, qui a pris conscience de la nécessité de leur encadrement pour en faire un instrument de sa politique et un symbole de souveraineté, et surtout pour éviter que la sécurité des fonds déposés auprès des banques et que les attentes des preneurs d'assurance ne soient mises en danger par les risques pris par les institutions financières.

C'est ainsi que l'Etat a pris en charge la surveillance des institutions financières. Puis, avec la grande dépression de 1929, les Etats ont clairement établi des mesures allant d'une division du travail entre les banques et les compagnies d'assurance jusqu'à imposer un système de cloisonnement des différents types d'activités bancaires au sein de la branche.

¹ A. BORDERIE et M. LAFITTE, « *La bancassurance : stratégies et perspectives en France et en Europe* », Revue Banque, 2004, PP 15-16.

B. La période après 1970 ; convergence des deux métiers

Après plus de deux siècles que les pouvoirs publics aient réglementé la séparation des deux métiers, il y a eu, durant les années 1970, une nouvelle convergence des deux professions pour donner naissance à la bancassurance. Le cas mérite d'être précisé, lorsqu'un banquier accorde un prêt, il exige souvent de son client la souscription d'un contrat d'assurance, afin de se prémunir contre divers sinistres éventuels, tels que le décès, l'accident ou le chômage. Pour ce faire, la fédération du crédit mutuel d'Alsace, Lorraine et French comté, à l'instar de toutes les banques, faisait appel aux services d'un intermédiaire courtier en assurance.

En 1970, elle décide de se passer des services de ce dernier, et d'encaisser ainsi elle-même la commission de courtage. Cela leur a permis de générer d'importants bénéfices. La fédération a donc souhaité aller plus loin dans son engagement et devenir l'assureur de ses clients, aussi, la décision de créer les assurances de crédit mutuel a-t-elle été prise.

Le 26 janvier 1971, les ACM vie et les ACM¹ IARD (incendie, accidents et risques divers) obtiennent leur agrément. Ainsi, est apparue une activité encore sans appellation, qui deviendra ultérieurement « la bancassurance ». De fait, cette dénomination est bien plus récente, elle doit remonter à 1985², date à laquelle la société d'assurances GAN³ a procédé à une participation dans le groupe bancaire CIC⁴.

Aujourd'hui, presque toutes les grandes banques ont décidé de s'impliquer dans la distribution des produits d'assurance.

Ensemble, elles ont largement contribué à l'extraordinaire croissance de l'assurance vie pendant les années 80 et 90, et c'est plus tard, et selon des stratégies variées que les banques ont abordé l'assurance dommages. Aujourd'hui, tous les grands groupes bancaires se sont engagés dans l'assurance dommage, avec des succès à ce jour très variables. En France,

¹ ACM : assurance de crédit mutuel.

² V. KEREN, « *La bancassurance* », Que Sais-Je ? Presse Universitaire, Paris, 1997. P3.

³ GAN : une société d'assurance Française. Elle fait partie du groupe Groupama depuis 1998.

⁴ CIC : le groupe crédit industriel et commercial, il est la plus ancienne banque française.

les pionniers, le crédit mutuel et le crédit agricole, arrivent à équiper plus de 25% de leurs clients en assurances automobile ou habitation.¹

1.2. Aperçu historique

Les premiers pays à se lancer dans l'aventure ont été l'Espagne et la France. Au début des années 70, les ACM (Assurances du Crédit Mutuel) Vie et IARD (incendies, accidents et risques divers) obtiennent leur agrément, marquant ainsi l'histoire de l'assurance. L'idée leur est venue de se passer d'intermédiaire pour l'assurance des crédits emprunteurs, et de devenir eux-mêmes assureur de leurs propres clients de banque.

De leur côté, les Espagnols se lancent dans l'aventure au début des années 80, quand le groupe BANCO DE BILBAO acquiert une part majoritaire de EUROSEGUROS SA. Mais le contrôle n'est dans un premier temps que financier, puisque la législation espagnole interdit aux banques de vendre de l'assurance vie. Cette barrière réglementaire disparaît en 1991. Aujourd'hui les cinq premiers bancassureurs espagnols détiennent un tiers du marché (Vida Caixa, BBVA, SHC Seguros, Aseval, Mapfre Vida).

Cependant, d'un point de vue purement historique, les véritables pionniers furent les Britanniques avec la création de Barclays Life en septembre 1965. Cette filiale n'eut pas un franc succès outre Manche, tout comme le concept de bancassurance d'ailleurs.

En revanche, ce concept de bancassurance a séduit plus d'une banque sur le continent et très rapidement les grands acteurs du marché se sont lancés dans la création de filiales ou de joint-ventures, introduisant ainsi le modèle dans leurs pays.

En Europe, l'Allemagne et l'Italie s'y intéresseront beaucoup plus tard, comme en Asie d'ailleurs où la bancassurance commence à attirer réellement les banques coréennes déjà en place sur le marché, du fait de l'autorisation donnée en 2003 par le gouvernement.

En 2004, en Thaïlande, Fortis a signé un contrat avec Muang Thai Group pour des affaires vie et non vie et par là-même a pris une participation de 25 % dans Muang Thai Life

¹ A. BORDERIE et M. LAFITTE, op.cit. P16.

Insurance. Fortis, qui cherchait à développer le modèle de bancassurance en Asie, avait déjà des partenariats en Malaisie et en Chine.¹

1.3. Définition des concepts

Le concept de bancassurance, englobe le métier de banque et le métier d'assurance. Avant de définir ce concept, nous allons le situer entre les opérations de banque et les opérations d'assurance.

1.3.1. L'opération d'assurance

Pour définir l'assurance, nous retenons la définition de YVONNE LAMBERT FAIVRE, citée par VERED KEREN² « *l'assurance est une convention par laquelle, en contre partie d'une prime, l'assureur s'engage à garantir le souscripteur en cas de réalisation d'un risque aléatoire prévu au contrat* ».

1.3.2. Les opérations de banque

La loi bancaire Française de 1984, intègre les définitions figurant dans les deux premières directives européennes³. Aux termes de son premier article, les opérations de banque comprennent :

- la réception des fonds du public,
- les opérations de crédit,
- la mise à la disposition de la clientèle ou la gestion de moyen de paiement.

La loi ajoute deux autres catégories d'opérations :

- L'article 5 autorise les banques à effectuer les opérations connexes à leur activité. Ainsi, le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier, sont des opérations connexes à

¹M. CHEVALIER et al. « *La bancassurance* », Groupe Score Vie, 2005. P2.

² Y. LAMBERT FAIVRE, in V. KEREN, op.cit. P51

³ Ph. GARSUAULT et S. PRIAMI, « *La banque : fonctionnement et stratégies* », Economica, 1995. PP 202-204.

l'activité bancaire. Un contrat d'assurance qui garantit un prix bancaire sera considéré comme connexe.

- L'article 7 ajoute une catégorie d'opérations plus étendues puisqu'il autorise les établissements de crédit à exercer des activités extra bancaires, à condition que le volume de ces opérations doit être limité par rapport à l'ensemble des activités habituelles de l'établissement et à condition de respecter le jeu de la concurrence sur le marché considéré.

1.3.3. La bancassurance

Le survol de la littérature consacrée au sujet de la bancassurance montre que le concept de bancassurance ne connaît pas de définition unique et définitive. Ce néologisme d'origine française reçoit diverses acceptions.

Selon VERED KEREN la bancassurance désigne « *les différents modes de rapprochement entre les établissements bancaires et les sociétés d'assurances* »¹.

DE GRUYSE définit la bancassurance comme « *activité d'assurances prestée par une compagnie d'assurances, filiale d'une banque, au bénéfice d'assurés qui sont clients de la banque* »². Cette définition fait référence à une intégration de la filiale d'assurance par la banque.

Pour Alain BORDERIE et Michel LAFITTE³, la bancassurance peut être l'objet de trois définitions, qui permettent de mettre en relief le développement historique de la bancassurance qui a pris des formes de plus en plus complexes, au fur et à mesure que le phénomène prenait de l'ampleur.

- La plus classique, mais aussi la plus restrictive, consiste à définir la bancassurance comme une activité de distribution d'assurance aux guichets des banques.
- Une définition moins restrictive, en considérant les organismes intervenant comme des acteurs de la bancassurance, cette dernière est envisagée comme un mode de

¹ V. KEREN, op cit. P2

² B. DE GRUYSE, in M.H. DERKAOU, « *Le marketing bancassurance dans les banques marocaines* », International Journal of Business and Economic Strategy, vol 4, 2016. PP1-2

³A. BORDERIE et M. LAFITTE, op.cit. PP 47-48.

distribution de produits d'assurance aux guichets des banques, des établissements financiers et de la grande distribution par le biais de ses filiales financières.

- Enfin, la création de conglomérats financiers associant des organismes bancaires et d'assurance peut être considérée comme une troisième forme de bancassurance : elle comprend deux composantes, l'une capitalistique entre une banque et un assureur, l'autre de vente par leurs réseaux respectifs des produits bancaires et d'assurance.

Le terme de bancassurance au sens strict est utilisé pour faire référence aux banques qui développent des activités d'assurance, ainsi les distinguer des compagnies d'assurance qui prestent des activités bancaires (assurfinance) et des holdings regroupant les deux types d'activités¹.

L'objectif de ce phénomène peut être simplement commercial, dans ce cas, les banques vendent des contrats d'assurances, tandis que les assureurs distribuent des produits financiers. Toutefois, le rapprochement entre les deux institutions peut aussi être structurel, allant jusqu'à la formation de conglomérats financiers.

1.3.4. Les conglomérats financiers

En France, les conglomérats financiers ne bénéficient pas d'une définition légale, puisque la législation ne reconnaît pas cette notion. Elle reconnaît simplement les groupes bancaires ou les groupes d'assurances.

VERED KEREN² définit les conglomérats bancassurances comme un ensemble de sociétés liées entre elles par des liens capitalistiques offrant au public une panoplie de services financiers et notamment des activités bancaires et des opérations d'assurance.

Aujourd'hui, ces conglomérats financiers forment ce qu'on appelle « les banques modernes ». La meilleure définition que l'on puisse donner à ces établissements, pourrait être celle de GARSUAUT et PRIAMI³ : « *la banque moderne est un ensemble de processus*

¹ J. HILGERS, « *La bancassurance* », Revue économique : Banque Nationale de la Belgique, Mai 2001. ISSN 1372, 3162. P16

² V. KEREN, op.cit. P8

³ P. GARSUAULT et S. PRIAMI, op.cit. P241.

industriels mis au service de la clientèle ». En effet, ces processus mettent en action un grand nombre de fonctions et de métiers. Ce sont ces enchevêtrements, ces liens et ces interconnexions, quasi permanente, qui permettent d'offrir aux clients une gamme de produits.

D'une manière globale, le terme de bancassurance recouvre les différents modes de rapprochement entre les activités bancaires et d'assurance, allant de la simple distribution de produits d'assurances par les guichets bancaires jusqu'à l'intégration au sein d'un même groupe d'un établissement bancaire et d'une société d'assurance en vue d'une exploitation maximale des synergies potentielles.

2. Les facteurs ayant favorisé le développement de la bancassurance

Le développement de la bancassurance revient à des facteurs externes liés qui ont engendré une demande de nouveaux produits financiers par les particuliers, mais aussi à des facteurs internes se manifestant par la recherche des synergies entre la banque et la société d'assurance. L'évolution de ce segment financier est surtout favorisée par l'instauration d'un cadre réglementaire encourageant le rapprochement entre ces deux institutions.

2.1. Les facteurs externes

2.1.1. Demande de nouveaux produits financiers par les particuliers

Deux facteurs importants ont favorisé l'évolution de la demande qui a induit au développement de la bancassurance. Il s'agit de l'évolution démographique et de la modification des habitudes de placement des particuliers.

Sur le plan démographique, la baisse du taux de natalité et la hausse de l'espérance de vie entraînent un fort accroissement du taux de dépendance de personnes âgées¹.

En réaction à cette évolution, les particuliers souhaitent se constituer des pensions complémentaires. Les assureurs sont naturellement en première ligne pour répondre à cette demande de produits de placement à long terme. Ce glissement de l'épargne risquant de se faire à leur détriment, il était logique que les banques aient cherché à accéder à ce marché prometteur.

¹ J. HILGERS, op.cit. P16

Par ailleurs, l'accroissement des patrimoines et la baisse de l'inflation ont contribué à réorienter les placements des particuliers vers des produits à long terme, offrant à la fois un rendement plus élevé et une plus grande flexibilité que les produits bancaires et d'assurances vie traditionnels.

2.1.2. Les facteurs institutionnels

A partir de 1967, dans nombreux pays, les pouvoirs publics ont joué un rôle important dans le développement des placements auprès d'investisseurs institutionnels en garantissant un traitement fiscal favorable aux produits d'épargne pension et d'assurance vie¹. Ces divers facteurs de soutien de la demande ont entraîné dans l'ensemble de l'Europe, une croissance beaucoup plus rapide pour les produits d'assurance vie que pour ceux d'assurance non vie.

Les années 1980 ont connu de forts mouvements de désintermédiation caractérisés par la prolifération de la finance directe qui, conjuguée avec des niveaux de taux d'intérêt très élevés, amenaient les entreprises à se financer directement sur le Marché Financier délaissant ainsi le crédit bancaire, l'essence même du métier de banquier.

Les banques ne pouvaient rester sans rien faire face aux lourdes charges de leur dense réseau de distribution qui pesaient lourd sur le bilan, à la hausse de leur frais de gestion et de marketing suivie d'une détérioration de leur marge de rentabilité due essentiellement à une concurrence avivée et au resserrement des marges sur les taux d'intérêts.

Ainsi, elles vont dans une première étape investir massivement dans la gestion collective et les activités de marché. Les résultats étaient globalement probants mais les opportunités qu'offre le marché de l'assurance ne peuvent laisser les banques indifférentes.

2.2. Les facteurs internes

2.2.1. La baisse de la marge d'intermédiation des banques

Au cours des deux dernières décennies, le secteur bancaire a été confronté à une concurrence accrue qui s'est notamment traduite par une détérioration de la marge

¹ V. KEREN, op.cit. P5

d'intermédiation.¹ Il est donc nécessaire pour les banques de trouver d'autres sources de revenus.

2.2.2. La recherche d'une diversification des ressources

Les banques ont cherché à diversifier leurs sources de revenus en déployant d'autres activités, génératrices de commission, ainsi, la bancassurance est la voie empruntée par les établissements de crédit pour avoir cette diversité.²

2.2.3. La recherche d'exploitation des synergies

Un avantage important lié à la combinaison d'activités de banque et d'assurance réside dans les synergies existantes en matière de distribution, de production et de gestion.³

A. Des synergies en matière de distribution

La commercialisation conjointe des produits bancaires et d'assurances permet en effet de mieux rentabiliser les réseaux d'agences des établissements de crédit. L'utilisation plus active de leurs canaux de distribution présentait d'autant plus d'attrait pour les banques.

La bancassurance offre également des opportunités de ventes jointes de produits d'assurances liés à des produits bancaires. Les banques peuvent en outre utiliser les informations dont elles disposent sur leur clientèle afin de procéder à une recherche ciblée des personnes intéressées par certains produits d'assurances. D'une manière générale, les banquiers ont des contacts plus fréquents que les assureurs avec leur clientèle, ce qui se traduit souvent par une plus grande fidélité.

B. Des synergies en matière de production et de gestion

La similitude entre produits d'assurance et épargne purs a tendance à s'accroître au cours de ces dernières années avec l'apparition de produits d'assurance vie normalisés ne présentant plus guère de différences avec certains produits bancaires.

¹ J. HILGERS, op.cit.. P18

² A. BORDERIE et M. LAFITTE, op.cit. P49

³ V. KEREN, op.cit. P23

A la fin des années quatre vingt ainsi apparus sur le marché Belge des contrats d'assurance vie du type universal life, où l'assuré détermine lui même la périodicité de paiement et les primes. L'épargne ainsi constituée est rémunérée à un taux garanti, augmenté d'un bonus. Ce produit de conception anglosaxone est très comparable au livret d'épargne des banques, de sorte que ces derniers ont été les principaux promoteurs de ce type de produit.

En revanche, pour les produits d'assurances non vie, les synergies en matière de production sont assez faibles. Les actifs à gérer sont généralement beaucoup moins importants et ce type d'activité exige des connaissances techniques et actuarielles spécifiques du fait de la nature des risques couverts.

La production et la commercialisation de contrats d'assurances assurent également aux banques une meilleure diversification des risques. En effet, les activités en matière d'assurance vie sont généralement moins risquées que l'action de crédit, et ainsi, la combinaison des deux activités entraîne une plus grande stabilité dans l'évolution des bénéfices.

On conclue que le rapprochement qui s'est effectué entre le métier de la banque et le métier des assurances, n'est que la résultante de plusieurs facteurs qui ont favorisé cette coopération. En effet, la recherche des synergies existantes entre les deux métier est l'objectif majeur recherché par les deux organisations, mais cela a été émergé et soutenu par les pouvoirs publics, pour répondre aux changement dans le comportement du consommateur.

Section 2 : L'élaboration des produits bancassurance

Le rapprochement entre les banques et les sociétés d'assurance dans le cadre de la délivrance des produits bancassurance se fait de plusieurs manières. Ensemble elles contribuent à l'élaboration d'une gamme diversifiée des produits bancassurances. Nous tenterons de présenter dans cette section, une classification des produits bancassurance et les modalités de rapprochement entre ces deux métiers.

1. Les produits distribués par la bancassurance

Dans la plupart des pays, le législateur subdivise les contrats d'assurance en deux grandes familles distinctes, avec des régimes juridiques tout à fait distincts, qui sont les assurances de personnes et les assurances de bien.

Plusieurs catégories de produits d'assurance sont distribuées par la banque, afin d'en bénéficier d'un résultat optimum ces produits doivent être complètement adaptés au réseau bancaire¹.

Il existe plusieurs critères de classification des produits bancassurance, Nous retenons la classification BENNADJI² qui propose de classer ces produits, d'une part selon l'ordre chronologique de leur bancarisation, et d'autre part, selon leur nature. Ainsi, il distingue cinq grandes catégories de produits :

- Les produits constituant le prolongement naturel des opérations bancaires.
- Les produits d'épargne à forte dominante financière.
- Les produits de prévoyance.
- Les produits d'assurance de dommages.
- Les produits packagés.

¹ M. CHEVALIER et al, op.cit. P19

² T. BENNADJI, « *les enjeux de la bancassurance et les perspectives de son développement en Algérie* », Mémoire de DSEB, Ecole Supérieure de Banque, 2003. PP 12-19

1.1. Les produits constituant le prolongement naturel des opérations bancaires

Cette catégorie regroupe une large gamme de produits. Ces produits peuvent être classés en trois sous groupes :

- les produits d'assurance liés aux crédits,
- les produits d'assurance liés aux dépôts,
- les produits d'assurance liés aux instruments de paiement.

1.1.1. Les produits d'assurance liés aux crédits

Le fondement de ces produits est simple : la banque en octroyant des crédits à des particuliers veut garantir le remboursement du montant restant dû en cas de décès prématuré de l'emprunteur, tout en évitant de créer une situation conflictuelle avec la famille du défunt qu'elle veut toujours garder comme client. L'emprunteur de son côté, ne veut pas laisser des dettes à sa famille en cas de son décès. Plusieurs produits répondant aux mêmes soucis ont été créés. Les plus connus sont les suivants :

A. La temporaire décès

La temporaire décès est un contrat d'assurance qui garantit, en cas de décès de l'assuré, le solde restant dû de l'emprunt contracté par ce dernier. Dans ce cas l'assureur, qui peut être une filiale de la banque ou autre, s'engage à devenir le débiteur principal de la banque et à payer à la place du souscripteur du contrat d'assurance le montant du crédit qui reste à payer en cas de décès de ce dernier.

Aujourd'hui, ces produits ont beaucoup évolué et offrent plus de garanties. Désormais, la temporaire décès couvre aussi bien contre le décès que contre l'invalidité totale et s'étend même au cas de chômage et d'incapacité temporaire de travail de l'assuré.

Certains bancassureurs l'offrent gratuitement, à l'occasion de souscription d'un prêt, et paient ainsi la prime d'assurance à la place de l'emprunteur¹. Cette pratique entre dans le cadre des outils de marketing dans le but d'attirer et d'intéresser une nouvelle clientèle.

B. La garantie liée à un découvert

Les banques offrent des facilités et des découverts bancaires à des particuliers, et généralement à des salariés dont le montant peut atteindre deux ou trois fois le montant du salaire mensuel. Ce crédit n'a pas de date de remboursement fixe, il est amortissable par les sommes qui passent régulièrement au crédit du compte.

1.1.2. Les produits d'assurance liés aux dépôts

Dès les années 1970, les banques ont commencé à distribuer des produits d'assurance liés directement aux dépôts et aux comptes courants de la clientèle. Ces contrats garantissaient généralement le paiement d'une certaine somme aux héritiers de l'assuré en cas de son décès ou en cas de son invalidité totale.

Aujourd'hui, les banques comprennent l'opportunité de ces produits et plusieurs autres produits ont vu le jour. En Italie les banques proposaient gratuitement des garanties à la clientèle garantissant le paiement de petits capitaux en cas de décès accidentel du titulaire du compte.

1.1.3. Les produits d'assurance liés aux instruments de paiement

Ce type de produits s'est développé à partir des années 1980 avec la prolifération des cartes de paiement et des cartes de crédit. Les banques ont beaucoup innové afin d'attirer la clientèle vers ces nouveaux instruments de paiement qui rapportent beaucoup de ressources en commissions.

Elles ont trouvé dans les produits d'assurance un moyen de les rendre plus attractifs. Ainsi, plusieurs types de garanties commencèrent à être proposés lors de l'acquisition de ces instruments de paiement et certaines banques les offraient gratuitement à leurs clients.

¹ M. CHEVALIER et al, op.cit. P22

Ces contrats garantissaient le client contre le vol et toute soustraction ou utilisation frauduleuse de la carte de paiement. Certaines banques ont élargi leur garantie et garantissaient les clients contre les vols lors de l'utilisation des Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) et d'autres, allant encore plus loin, offraient avec les cartes de paiement internationales des garanties Assistance à l'Étranger en cas de maladie à l'occasion d'un voyage à l'étranger.

1.2. Les produits d'épargne à forte dominante financière

Ces produits ont marqué la fin de la période d'apprentissage et annoncèrent l'entrée dans une nouvelle ère de bancassurance. En effet, Le commencement s'est fait avec des produits d'assurance vie très simples, puis avec le temps et afin de répondre aux besoins complexes de la clientèle, les banques intégraient dans leur gamme des produits de plus en plus complexes.

1.2.1. Les produits simples

Il s'agissait de capitaux différés avec une contre assurance¹, placés dans le cadre d'un contrat d'assurance vie. Le mécanisme est simple, le client verse un capital initial et le banquier le lui garantit avec les intérêts capitalisés au terme du contrat. Si par malheur le client décède avant l'échéance, ses héritiers ou les bénéficiaires désignés recevront le montant initial augmenté d'une part des intérêts

Actuellement, les contrats d'assurance vie proposés couvrent divers besoins (préparation de retraite, épargne long terme, succession, création d'un capital pour les enfants,...) et offrent la possibilité d'avoir différents modes de versement (fixes ou variables).

1.2.2. Les produits complexes

La spécification et la diversification des besoins de la clientèle ont amené les banques à développer des produits plus complexes qui nécessitent des techniques plus sophistiquées, à l'image des banques françaises qui ont distribué des contrats de capitaux différés qui garantissaient que l'épargne constituée suivra l'évolution du CAC 40² tout en garantissant le

¹ Contre assurance : Assurance par laquelle la compagnie d'assurance s'engage à verser un capital ou une rente à un assuré s'il est encore vivant au terme du contrat.

² CAC 40 : est le principal indice boursier de la bourse de Paris.

capital initial quelle que soit l'évolution de cet indice. Ce type de contrat, est réservé à une clientèle haute gamme avec des tickets d'entrée d'une somme bien déterminée¹.

1.3. Les produits de prévoyance

Ce sont des produits d'assurance qui garantissent le paiement d'un certain capital aux bénéficiaires désignés ou aux héritiers du défunt en cas de décès. Ces produits dont le volet épargne est quasi-inexistant posaient certains problèmes au moment de leur vente dans la mesure où le banquier va évoquer à son client un événement peu désirable qui est la mort.

En 2000, les banques françaises ont distribué des contrats d'assurance couvrant les accidents de la vie, et la GAV « Garantie contre les Accidents de la Vie » est l'exemple le plus réussi et qui a permis de donner un nouveau souffle à un marché d'assurance de personnes en maturation.

1.4. Les produits d'assurance de dommages

Dès les années 1990, le marché de l'assurance de dommages a commencé à être envahi par les bancassureurs malgré sa rentabilité hypothétique et malgré les risques sur les relations commerciales avec les clients. Il est tout à fait logique d'assurer les immeubles et les meubles chez le banquier qui les a financés. Selon YAOAYA², l'assurance de dommage est un produit qui a un fort potentiel de croissance qui ne demande qu'à être exploité.

Désormais, dans plusieurs pays, les contrats d'assurance Habitation et Automobile sont distribués au niveau des guichets bancaires.

1.5. Les produits packagés

Ce sont des produits combinant diverses prestations bancaires et assurantielles groupées en un seul produit. Le produit packagé coûtera moins cher au client que s'il acquière chaque produit du package individuellement. Les exemples de packages ne manquent pas. Nous pouvons citer :

- Package Logement : alliant un crédit pour des travaux et assurances habitation.

¹P. REBOT, in T. BENNADJI, op.cit.P17

² C. YAO AYA, « *les nouveaux relais de croissance de la bancassurance* », Thèse de MBA, Ecole Nationale d'Assurance ENASS France, 2011. P43.

- Package pour étudiants : alliant un crédit Etudiant, une assurance Habitation, la mise à disposition de moyens de paiement et une complémentaire Santé¹.
- Le package Automobile : alliant un crédit pour l'achat d'une voiture et une assurance automobile.

L'offre des bancassureurs en matière des produits d'assurance était fortement corrélée avec l'évolution historique de la bancassurance et les stratégies y afférentes. En effet, la bancassurance n'est pas limitée à une catégorie de produits, selon YAO AYA², les bancassureurs ont compris que pour continuer à être performants, ils doivent faire preuve d'une forte capacité d'innovation pour offrir un produit de sur mesure pour leur clientèle.

2. Les modèles de développement de la bancassurance

Il n'existe pas un seul modèle à suivre pour créer un bancassureur, en effet, suivant le pays où on se trouve, la bancassurance prend des modèles différents. En pratique, il existe plusieurs stratégies de bancassurance.

A BOEDERIE A et M LAFITTE³, classent ces modèles de développement en trois types dont l'objectif est la recherche de synergie entre les organismes bancaires et les sociétés d'assurance. D'abord le modèle à l'initiative des banques. Ensuite, les modèles à l'initiative des assurances. Enfin, le troisième type de modèle est un modèle équilibré entre banquiers et assureurs.

CHEVALIER⁴ utilise d'autres critères de classification et en cite trois modèles : la signature d'un accord de distribution entre la banque et la compagnie d'assurance, la signature d'un partenariat avec prise de participation stratégique et la création de filiales communes.

2.1. Les accords commerciaux

La banque passe des accords de distribution avec une compagnie d'assurance. La banque peut alors être considérée comme un simple intermédiaire entre les clients et

¹ S. DE COUSSERGUES et G. BOURDEAUX, « *Gestion de la banque* », Dunod, 2010.

² YAO AYA Clémentine, op.cit. P46.

³ A. BORDERIE et M. LAFITTE, op.cit. P47.

⁴ M. CHEVALIER et al, op.cit. P5.

l'assurance. C'est le plus faible degré de bancassurance. Cette forme de rapprochement présente plusieurs avantages :

- L'investissement initial est faible,
- La banque ne supporte aucun risque, celui-ci est transféré à la compagnie d'assurance,
- Elle permet de drainer des ressources régulières sous formes de commissions sans mobiliser beaucoup de capitaux.
- Elle respecte l'indépendance des deux entités, ainsi, les problèmes de l'une n'influent pas sur la situation de l'autre.

2.2. Le contrôle de l'activité d'assurance

Le contrôle de l'activité d'assurance par les banques peut se réaliser par croissance externe ou par croissance interne.

2.2.1. Les stratégies de croissance externe

Les stratégies de croissance externe sont des stratégies qui peuvent s'exprimer par des prises de participation minoritaires, mais suffisante pour exercer un contrôle sur la cible, ou majoritaire.

STRATEGOR¹, considère ce type de croissance externe par l'apport partiel d'actifs, ainsi, il le définit comme « l'opération par laquelle une société apporte une partie de son actif à une autre société qui lui remet en contrepartie des parts ou actions nouvellement créés au titre d'une augmentation de capital ».

Ces stratégies sont adoptées par des banques ou des compagnies d'assurance qui veulent pénétrer le marché à partir d'un seuil d'activité élevé. La prise de contrôle d'une firme déjà existante est indispensable, mais son absorption et son intégration totale ne sont pas nécessaires, elle peut donc conserver son statut juridique.

Les avantages de prise de participation sont :

¹ STRATEGOR, « Politique Générale de l'Entreprise », Dunod, 4^{ème} édition, 2004. P301.

- La compagnie d'assurance bénéficie d'une certaine expérience, un savoir faire acquis durant les années. Elle garde alors une approche des problèmes de l'assurance beaucoup plus professionnelle pour la création, la distribution et la gestion des nouveaux produits.
- Elle permet aussi de renforcer les fonds propres pour les deux partenaires.
- préserve l'identité commerciale de chaque entité : « les services de l'un sont apportés aux services de l'autre ».
- elle est peu coûteuse (pas d'investissement) et rapide à mettre en œuvre.

Mais la séparation des fonctions pose le problème de la séparation des commissions. De plus, il existe un risque de confrontation des cultures d'entreprise.

Lors de participations croisées, les fonds propres figurent au bilan des deux partenaires, il y a alors un risque de double utilisation des fonds propres comme garanties. Cela crée un risque d'insolvabilité des deux établissements, mais aussi un risque de contagion lorsque l'un des deux connaît des difficultés.

2.2.2. La croissance interne

Selon MEIER et SCHIER¹, La croissance interne correspond à un développement progressif et continu de l'entreprise fondé sur un accroissement des capacités existantes ou la création de nouvelles capacités productives ou commerciales. Cette stratégie permet de préserver l'indépendance économique et financière de l'entreprise.

Pour faire de la bancassurance la banque utilise ses propres ressources et compétences afin d'exploiter le segment d'assurance en créant ex nihilo une structure. L'IARD (incendie, accident, et risques divers) est alors intégré au sein de l'activité bancaire par la création de filiale et de produits propres.

Le dictionnaire d'économie et des sciences sociales² définit la filiale comme suit : « on appelle filiale une société B dont le conseil d'administration est désigné par la société A

¹ O. MEIER et G. SCHIER, « *Fusions Acquisitions* », Dunod, 2009. P10.

² Dictionnaire d'Economie et des Sciences Sociales, sous la direction de Claude Danièle ECHAUDÉMAISON, édition Nathan, 2013. P432.

même si celle-ci n'a pas 50% du capital de B, la domination de A sur B résultant d'une dispersion du reste du capital entre de nombreux petits actionnaires ».

Ces stratégies de croissance interne permettent à la banque d'avoir des rémunérations, à la fois, en commissions et en dividendes et ne laissent aucune fuite vers d'autres entités. Leur principal avantage réside dans le fait que la banque va distribuer des produits, dont l'élaboration est faite conjointement avec la filiale afin, de répondre aux attentes et aux besoins de la clientèle et offrir ainsi un produit de sur mesure.

Cependant, elles nécessitent des investissements lourds en capitaux propres et dans la formation du personnel qui à priori, n'a pas acquis le savoir faire nécessaire pour bien mener les opérations ; à moins qu'il n'ait déjà distribué des produits similaires dans le cadre d'un accord de distribution avec une société d'assurance.

2.3. Les joints ventures

Une joint venture est une alliance entre deux entreprises ou plusieurs entreprises, en vue de réaliser un projet ou développer conjointement une activité spécifique en coordonnant les compétences, les moyens et les ressources¹.

Cette voie d'entrée dans la bancassurance, consiste en la création d'une nouvelle société d'assurance, dans laquelle une banque et une compagnie d'assurance qui existent déjà, se partagent les parts sociales pour faciliter la gestion d'activités communes.

Ces stratégies peuvent s'avérer très efficaces pour dégager des synergies opérationnelles et éviter certains conflits liés à la culture et à la stratégie d'entreprise. Mais la résolution des conflits d'intérêts demeure plus délicate à traiter. En effet, dans le cadre d'une alliance stratégique, il n'y pas nécessairement renoncement à des intentions opportunistes ou concurrentielles. L'alliance peut même dans certains cas s'apparenter à une forme de compétition déguisée, une arme concurrentielle destinée à attirer le partenaire dans un piège.

Nous résumons les avantages et les inconvénients des modèles de la bancassurance dans le tableau suivant :

¹ O. MEIER et G. SCHIER, op.cit. P12.

Tableau n°1 : les trois modèles de développement de la bancassurance.

	Description	Avantages	Inconvénients
Accord de distribution	Banque jouant un rôle d'intermédiaire pour la compagnie d'assurance	Début rapide des opérations Aucun investissement en capital	Manque de flexibilité pour le lancement de nouveaux produits Possibilité de divergence dans les cultures d'entreprise
Joint ventures	Banque associée à une ou plusieurs compagnies d'assurances	Transfert de savoir faire	Gestion difficile sur le long terme
Intégration complète	Création d'une filiale	Culture d'entreprise maintenue	Investissement élevé

Source : CHEVALIER et al, op.cit. P5

Quelque soit le modèle de développement, et quelque soit le produit élaboré, l'objectif de rapprochement entre les deux institutions reste la recherche de synergie. Ainsi, la stratégie bancassurance à développer dépend des forces et faiblesses de l'organisation existante et des objectifs de chacun des partenaires.

Les accords commerciaux nous semblent être un bon moyen pour apprendre le métier de l'assurance de départ.

La croissance externe peut être une solution à terme pour la banque pour proposer ses produits propres afin de se démarquer de ses concurrents, banquiers et/ou assureurs.

Quand à la croissance interne, elle nous paraît trop risquée et trop lourde financièrement.

Section 3 : Le mode organisationnel de la bancassurance

L'organisation de la bancassurance regroupe l'ensemble des éléments matériels et humains intervenant dans le processus de servuction. L'élaboration d'un service se fait par l'interaction des éléments de back office, de front office et de client¹. Ainsi comme tout autre service l'offre bancassurance est conditionnée par une organisation des éléments intervenants.

Nous tenterons de présenter dans cette section les spécificités organisationnelles qui se mettent en place pour une offre bancassurance, l'importance du système d'information et le rôle des différents éléments intervenant dans l'organisation bancassurance.

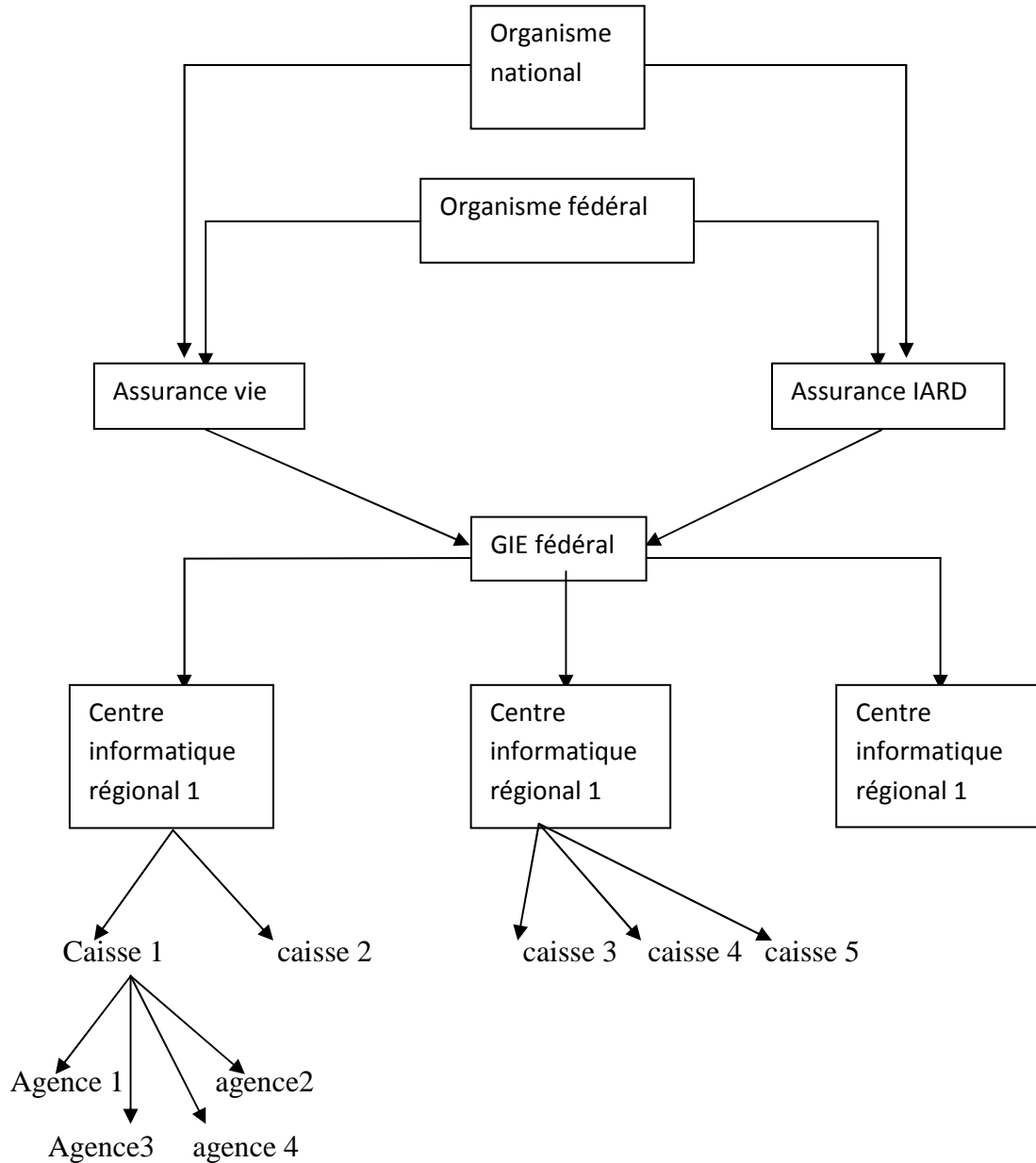
1. Les spécificités organisationnelles de la bancassurance

Les sociétés pratiquant la bancassurance, porteurs de risques assuranciers de groupes bancaires s'inscrivent dans un schéma organisationnel complètement intégré à celui de leurs maisons mères. Il en résulte des particularités fortes, tant sur le plan organisationnel que dans le schéma de répartition des blocks applicatifs qui en constituent le système d'information.

La figure n°1 traduit d'une manière générale ce type de structure, les entités qui la composent ainsi que la localisation des structures informatiques qui leur appartiennent. Ainsi, nous définissons trois niveaux :

¹ J. LENDREVIE et al. « *Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing* », Dunod, 2012, P1014.

Figure n°1 : structure théorique d'une organisation bancassurance



Source : Alain BORDERIE et Michel LAFITTE, op.cit. P186.

1.1. Le niveau local

Le niveau local constitué par les agences est celui où se situe le client. Les agences disposent d'une informatique leur permettant d'effectuer les opérations de front office bancaire et d'assurance. Les bancassureurs de ce point de vue n'ont pas directement de

portefeuille clients. Les clients qui souscrivent des contrats d'assurance en agence sont fondamentalement des clients de la banque régionale à laquelle sont rattachées ces agences.

Dans ce cas, les banques privilégient l'approche intensive du marché par apport à l'approche extensive et considèrent préférable d'améliorer l'équipement de leur propre clientèle, en produit d'assurance par exemple avant d'aller à la conquête de nouveaux clients. Elles cherchent à fidéliser leurs clients dans la recherche et le maintien d'une réciprocité à moyen terme et organisent une approche personnalisée d'une clientèle de masse.

1.2. Le niveau régional

Le niveau régional correspond aux banques régionales qui appartiennent à ce réseau et auxquelles sont rattachées les agences.

Ces banques ou caisses régionales possèdent aussi une informatique propre, leur permettant notamment d'effectuer des fonctions de consolidation et de pilotage des opérations réalisées dans leurs différentes agences de rattachement ainsi que le reporting au niveau national.

Les centres informatiques régionaux font transiter des flux provenant de l'ensemble des agences appartenant à un certain nombre de caisses, à des fins de traitement informatique de back office et d'études marketing qui s'effectuent au niveau national.

Ces centres techniques peuvent être ou non rattachés à un ou quelques centres techniques assurant un regroupement et une consolidation de certains flux pour faciliter leur exploitation au niveau national.

1.3. Le niveau national

Le niveau national est constitué des structures qui ont soit un rôle fédéral, soit un rôle de tête de réseau vis-à-vis du ministère de tutelle.

Les sociétés d'assurance filiales de banques ont à la fois un rôle de tête de réseau vis-à-vis de la direction des assurances puisqu'elles sont les organismes porteurs des risques assuranciers et un rôle fédéral de définition et de mise en œuvre de la stratégie assurancielle du groupe bancaire, de fabrication de produits, d'animation marketing et commerciale et souvent de traitement des informations de gestion des contrats d'assurance. Ces filiales de

bancassurance sont en interaction à la fois avec l'organisme national représentatif du groupe bancaire, mais aussi avec les banques régionales, les autres filiales du groupe chargées par exemple des placements de trésorerie ainsi que la communauté interbancaire.¹

2. L'informatique et le système d'informations, éléments centraux de l'organisation bancassurance

Les particularités organisationnelles de la bancassurance ont des conséquences structurantes sur la localisation des différentes briques du système d'information². Ainsi, l'informatique est l'outil de coordination entre les informations des différentes structures. En effet, il prend en charge la partie maîtrise d'ouvrage et analyse les besoins des utilisateurs³.

2.1. Un système d'information à architecture multiniveaux

L'architecture des systèmes d'informations d'assurance doit se clouer sur celles des applicatifs bancaires. Ceci implique la mise en œuvre d'architectures multiniveaux dont la complexité technique est importante, car elle nécessite des mécanismes de communication étendus tant sur le plan des données que sur celui des traitements. Ceci explique l'intérêt des informaticiens bancaires pour les architectures distribuées qui apportent des réponses technologiques à ces contraintes fonctionnelles et organisationnelles.

Les fonctions assurées par la filiale et qui nécessitent l'utilisation de moyens informatiques concernent le reporting comptable et financier de l'activité assurance, pour le compte de la structure nationale, la gestion des contrats et du référentiel catalogue des produits et des offres, la gestion actif passif, la gestion du contentieux et le reporting aux instances de tutelle et professionnelles du monde de l'assurance.

Quand aux fonctions informatiques externes à la filiale correspondent aux activités liées à la gestion de la force de vente et à la production du front office. L'activité commerciale étant sous la responsabilité des agences sous coordination des banques régionales, les bancassureurs n'ont pas dans la plupart des cas un contrat direct avec le client. Leur rôle est

¹ A. BORDERIE et M. LAFITTE, op.cit. PP 187-190.

² Idem. P191.

³ D. AUTISSIER et V. DELAYE, « *Mesurer la performance du système d'information* », Editions d'Organisation, 2008. P50

plus à ce niveau un rôle de conseil vis à vis des structures de forces de vente, notamment dans l'élaboration des offres d'assurance et dans la constitution d'argumentaire de vente.

2.2. Rôles du système d'information (SI)

L'apport du système d'information pour l'organisation bancassurance est à double dimension : interne et externe. En effet, l'outil présente plusieurs avantages qui sont présentés comme suit :

- Le SI présente des potentialités de plus en plus importantes dans l'information du conseil (capacité de calcul, de simulation, d'aide à la décision, connexion en réseau...), est mobilisé en situation clientèle de manière marginale et ponctuelle.
- L'outil est utilisé pour pouvoir se positionner par rapport aux attentes des clients et pour rendre une qualité de réponse la plus adaptée et satisfaisante possible.
- Le SI possède un rôle structurant dans l'échange reconnu comme très important et comme largement utilisé pour faciliter la construction de l'échange.
- Il permet de partager ponctuellement des informations pour faciliter la communication lors de l'entretien entre le client et le chargé de clientèle.¹
- La coordination des outils issus de l'informatique et du marketing permet d'apporter des réponses pertinentes à la clientèle et ainsi de s'inscrire dans une approche relationnelle².

2.3. Le reengineering, véritable reconfiguration des systèmes et des organisations bancassurance

Le reengineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opératoires visant à obtenir une amélioration spectaculaire des principales performances en matière de coût, de qualité, de service et de rapidité³.

¹ M. CHAUMON et al, « *relations de services* », De Boeck, 2010. P89.

² M. BADO, « *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance* », Les Editions d'Organisation, 2004. P44

³ M. HAMMER et J. CHAMPY, « *Le Reengineering* », Dunod 1993.

Cette remise à plat implique une identification, une collecte et une gestion de l'information et des modes de transmission et de circulation de cette information dans l'entreprise. Il peut également s'étendre à la qualité des conditions de travail.

Dans tous les cas, et notamment pour une organisation bancassurance, le reengineering ne peut aboutir à des résultats liant innovation et performance que s'il intègre le principe de participation et d'implication de l'ensemble des parties prenante.

Le reengineering est obligé de faire largement appel à des nouvelles technologies pour pouvoir permettre aux institutions d'offrir à leur clientèle des produits et services moins chers et de meilleure qualité que ceux de la concurrence. Proposer des services de qualité qui demeurent rentables, être moderne sans perdre le sens de l'humain constituent des challenges contradictoires que ces professions doivent résoudre pour se développer à l'aube des temps nouveaux.¹

3. Le chargé de clientèle en agence élément central du front office

Le logiciel n'est rien sans les hommes de l'organisation², ce poste de travail que l'on peut enrichir à l'infini de bases de données toujours plus complètes et d'outils marketing, de simulation ou d'aide à la vente continuellement plus perfectionnées, appelle plusieurs questions : d'abord son contenu fonctionnel, ensuite, son architecture technique et enfin, son appropriation par ses futurs utilisateurs. Ce poste est devenu l'instrument de la relation avec le client, d'où son importance.

3.1. Les aspects fonctionnels du poste de travail du chargé de clientèle

La stratégie de fidélisation de bon clients passe par les réseaux d'agences des grandes banques³ comme de celles des banques régionales, consistent notamment à décharger le plus possible de personnels au contact de la clientèle, des tâches administratives ou de production à faible valeur ajoutée au bénéfice des tâches liées au marketing ou à l'action commerciale.

¹ M. BADOE et al, « *E-Marketing de la banque et de l'assurance* », Les Editions d'Organisation, 2003. P37.

²R. LEFEBURE et G. YENTURI, « *Gestion de la relation client* », Les Editions d'Organisation, 2005. P225.

³ S. DE COUSSERGUES et G. BOURDEAUX, op.cit. P255

Les périodes du ralentissement économique durant les années quatre vingt quinze et actuellement incitent plus que par le passé les jeunes diplômés à postuler sur ce type de profils de postes. Ils sont plus familiers des outils micro informatiques et souvent plus impatients d'obtenir promotions et responsabilités. Corrélativement, les méthodes anglosaxones de planification et de suivi des forces de vente se mettent en place, avec leurs méthodes d'intéressement et de commissionnement.

Les fonctionnalités de front office accessibles par le poste de travail sont une synthèse client comportant sa carte d'identité complète, l'état de l'ensemble de sa relation avec la banque, ses projets précédemment enregistrés, les motifs de contact présélectionnés, les messages à lui transmettre et un bref historique de la relation des dossiers d'offres incluant les produits d'assurance préparés précédemment en back office par le chargé de clientèle, un catalogue d'offre avec argumentaires à l'appui, des possibilités de mise à jour du dossier d'information client (identité, projet, réclamation), des cotations du client, l'agenda des chargés de clientèle plus spécialisés, la possibilité de simuler, en présence du client des offres particulières (patrimoine, situation fiscale, produits d'assurance).

3.2. Les aspects organisationnels du poste de travail du chargé de la clientèle

Beaucoup d'activités, dans la banque comme dans l'assurance, nécessitent l'implication de plusieurs acteurs qui appartiennent à des structures hiérarchiques différentes, et souvent à des sites géographiques distincts. L'ensemble des tâches qui sont assurées par ces acteurs fait partie des activités qui elles mêmes se regroupent en procédures.

L'optimisation de ces procédures passe par la réduction des temps morts, générateurs de délais, correspondant à la communication des travaux accomplis par certaines équipes à celles qui doivent intervenir directement derrière.

Il est ainsi démontré que les charges cumulées proviennent des délais de transmission et d'attente des dossiers entre les différentes catégories d'outils, que l'on retrouve sur les postes de travail, tendent à diminuer les temps morts et favoriser la fluidité de l'information.

Ce sont les messageries électroniques, les outils de gestion électronique de document, et de workflow ¹.

- Les messageries électroniques, disponibles maintenant sur tous les postes de travail, permettent la communication téléphonique en mode asynchrone. Ce mode favorise la communication entre plusieurs correspondants en évitant l'emploi répété du téléphone sans succès lorsque ledit correspondant est souvent déjà en ligne ou absent.
- La gestion électronique de documents (GED) : constitue la deuxième catégorie d'outils de travail de groupe. Elle consiste en l'exploitation, le partage, la recherche, la consultation et la modification de documents nécessaires à l'activité de la banque.
- Le workflow : a pour objet d'automatiser la circulation des informations, qui sont des documents composites, entre les différents postes de travail d'une organisation.

4. Le client, acteur de l'organisation

La participation du client dans le processus de servuction, implique de la part du client une contribution à deux activités qui incombent généralement à la seule entreprise : la production et la distribution. Cette contribution peut prendre différents aspects, allant de la communication d'informations à l'entreprise, pour qu'elle puisse offrir un service correspondant aux attentes du client, à la réalisation d'efforts qui permettront aux clients d'obtenir ce service.

Le rôle du client dépend fondamentalement de son degré de maîtrise du dossier présenté et de la représentation par le chargé de clientèle du niveau de compétence de celui-ci. Le premier se réfère à la construction de la prestation².

Le chargé de clientèle est dépendant d'un certain nombre d'informations indispensables au traitement du dossier, et détenues par le client. La qualité de la relation entre le client et le chargé de clientèle va induire la qualité des données recueillies et la

¹ A. BORDERIE et M. LAFITTE, op.cit. PP190-191.

²M. CHAUMON et al, Op.cit. P89.

capacité du chargé de clientèle à cerner avec précision la nature exacte de la demande. Un climat de plus ou moins grande confiance s'instaure inévitablement entre les acteurs. Le chargé de clientèle doit être un professionnel de la conduite d'entretien.

Aujourd'hui, on assiste à un développement de nombres de clients internautes, qui comparent de plus en plus les propositions des organismes bancaires et financiers, ce qui amplifie le risque d'une clientèle zapping allant de site en site pour trouver les meilleures offres. Les banques doivent donc déterminer dans ce nouveau contexte les éléments qui fondent leur avantage concurrentiel distinctif.

On conclue que l'organisation bancassurance est très complexe, cela revient à la nature elle même de l'activité qui regroupe deux métiers de base, orientés vers des prestations de services. Les services par leurs caractéristiques intangibles, le contact entre le prestataire et le client est important, souvent ce contact est source d'informations qui permettra à l'entreprise de connaître et de comprendre sa clientèle afin de la satisfaire et de la fidéliser.

Conclusion au chapitre 1

L'apparition de la bancassurance, durant ces dernières années, constitue l'un des changements les plus significatifs des services financiers. Le développement de ce nouveau concept est favorisé par plusieurs facteurs d'ordre juridique, fiscal, culturel et comportemental.

La bancassurance ne se limite pas à la distribution des produits d'assurance par le réseau bancaire, En effet, on voit apparaître plusieurs modèles de développement avec des organisations très complexes pour aboutir à une offre diversifiée.

L'offre élaborée doit être satisfaisante, le client étant au centre de l'organisation met l'ensemble des acteurs intervenants à orienter leur stratégie marketing vers la satisfaction et la fidélisation du client.

Chapitre II :

Le marketing bancassurance orienté vers la création de la relation client

Introduction au chapitre 2

Le marketing relationnel adapté aux produits bancassurance présente des spécificités liées aux spécificités elles même de ces produits, qui intègrent deux secteurs d'activités

Dans ce chapitre, nous allons aborder la question du marketing relationnel et de la gestion de la relation client, notamment pour les produits bancaires et les produits bancassurance. Nous l'avons structuré en trois sections :

Section 1 : Le marketing relationnel, outil privilégié pour développer le sens du client

Section 2 : La gestion de la relation client

Section 3 : Le développement de la relation à distance (le multicanal)

Section 1 : Le marketing relationnel, outil privilégié pour développer le sens du client

Du marketing de l'offre, on est passé au marketing de la demande. Aujourd'hui, le client est le centre d'intérêt de chaque entreprise, cette dernière change sa vision à l'égard de client, et elle pense en terme de portefeuille client que de nombre de clients, d'où l'apparition de la vision relationnelle du marketing. Nous présenterons dans cette section des aspects définitoires du marketing, notamment du marketing relationnel, ses fondements et ses objectifs tout en expliquant les spécificité du marketing dans le domaine financier notamment pour les produits bancassurance.

1. Aspects définitoires du marketing

Plusieurs définitions de marketing sont proposées, le Mercator le définit comme « *l'ensemble des moyens dont disposent les entreprises en vue de créer, de conserver et de développer leur marché ou si l'on préfère leur clientèle* »¹.

D'un autre coté, Kotler définit le marketing comme « *une activité humaine orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs au moyen de l'échange* »²

Michel BADOCC³ considère le marketing comme un moyen au service de la satisfaction des besoins de la clientèle. Ainsi, ces derniers deviennent la principale source d'inspiration pour développer des produits et services. Toutefois, leur adaptation unique ne doit pas se faire dans le but unique de réaliser le chiffre d'affaires en détriment de la rentabilité. En effet, si le marketing est avant tout un état d'esprit, destiné à orienter avec résolution l'ensemble des forces vives vers la satisfaction de la clientèle. Dans les produits bancassurance, le marketing ne doit pas réaliser ce désir au détriment de l'intérêt de l'ensemble des organismes partenaires.

Ainsi, nous dirons que le marketing est avant tous un état d'esprit orienté client, mais aussi profitabilité. Il est mis en œuvre grâce à un ensemble de techniques permettant la rencontre du consommateur et des produits et services destinés à satisfaire ses attentes et

¹ J. LENDREVIE, et al. Op.cit. P03

² P. KOTLER et al, « *Marketing Management* », Pearson, 2009. P04.

³ M. BADOCC, « *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance* », Revue Banque, 2004. P28

besoins. Les techniques utilisées sont nombreuses depuis les études jusqu'aux pratiques opérationnelles et s'enrichissent chaque jour car le monde évolue, le consommateur change, les moyens se diversifient, notamment avec l'apport des NTIC¹

2. L'opposition traditionnelle : transactionnel/relationnel

A travers la littérature, il apparaît que deux niveaux d'analyse bien différents coexistent : celui de la transaction et celui de la relation. Le premier renvoie à l'analyse du contrat stricto sensu, conçu alors comme mécanisme de coordination destiné à assurer la réalisation d'une transaction (ou d'une série de transaction rigoureusement identiques), indépendamment des autres interactions que l'entreprise a avec ses partenaires.

Le second renvoie à l'analyse de la relation dans son ensemble. Cette analyse intègre l'étude de l'ensemble des dispositifs de coordination. Il s'agit des mécanismes contractuels et non contractuels assurant la régulation des relations interentreprises tissées à travers plusieurs transactions indépendantes.

2.1. Emergence du marketing relationnel

Le marketing relationnel n'est pas né par hasard, il s'inscrit dans le cadre plus global des évolutions économiques qu'a connu notre société depuis l'après guerre et prend les relais d'autres concepts marketing devenus inopérants.

Depuis les années 1990, nous sommes entrés dans une économie influencée par des facteurs environnementaux, dans une première étape l'écologie, le social, et aujourd'hui, le politique et l'être. A l'aube de ce siècle, le consommateur des années 2000, s'organise pour exercer son pouvoir et sa consommation devient politique. La relation à la consommation a de fait évolué et de nouvelles attentes émergent, en termes de services, d'appartenance, d'identité et de valeurs partagées. Jean Claude BOISDEVESY² définit deux éléments qui ont expliqué la nécessité de changement dans les pratiques marketing et de passage d'une approche transactionnelle vers une approche relationnelle, notamment :

¹ Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

² JC.BOISDEVESY, « *Le marketing relationnel* », Les Editions d'Organisation, 2001. P141

Chapitre II : Le marketing bancassurance orienté vers la création de la relation client

- L'apparition du conso-acteur et son influence grandissante, la transformation du marché qui exacerbe les différences en termes de pouvoir de consommation, de profils, de segmentations sont autant de facteurs qui influencent la pensée marketing.
- Le marketing traditionnel semble à bout de souffle : il n'est plus opérant dans une économie marquée par la fracture sociale et la prégnance des facteurs environnementaux de tous ordres. Les certitudes passées butent sur de nouvelles réalités : approche différenciée des marques, accès de nouveaux modes de distribution, attrait pour des produits intelligents, discours consumériste...

Les différentes approches du marketing adoptées par les entreprises pour faire face aux évolutions de l'environnement sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau N° 02 : Evolution du marketing de l'offre au néomarketing

1970 Marketing de l'offre	1989 Marketing de la demande	1990 Marketing-management de la distribution	2000-2010 Néomarketing (Marketing relationnel)
Priorité à la satisfaction des besoins internes des institutions	Client	Priorités : -Besoins des clients -besoins du réseau Contribution au profit global	Priorité à la personnalisation et à l'interactivité
<i>Marketing</i> = <i>Vente</i>	<i>Marketing</i> = <i>Etudes de marché</i> + <i>Communication</i> + <i>Vente</i>	<i>Marketing</i> = <i>Qualité</i> + <i>Profit</i> + <i>Intégration réseau</i> + <i>Communication</i> + <i>Vente</i>	<i>Marketing</i> = <i>Information</i> + <i>Technologie</i> + <i>Logistique</i> + <i>Profit</i> + <i>Qualité</i>

Source : M BADOUC et al, op.cit, P48

2.2. Aspects définitoires du marketing relationnel

Diverses définitions ont été données au concept du marketing relationnel. Pour comprendre ce concept nous allons revoir les principales définitions proposées par la littérature, citées par N'GOALA¹ à savoir :

La première définition proposée par BERRY en 1983, pour dire que « *le marketing relationnel vise à attirer, maintenir et développer les relations avec les clients* ».

SHANI et CHALASANI (1992), considèrent « *le marketing relationnel comme un effort intégré d'identifier, de maintenir et de construire un réseau avec des consommateurs individuels et de le renforcer continuellement à travers des contacts interactifs, individualisés et à réelle valeur ajoutée durant une longue période de manière à s'assurer du bénéfice mutuel des parties* ».

GRONROOS (2004) définit le marketing relationnel comme « *un processus qui passe de l'identification de clients potentiels à l'établissement d'une relation avec eux, puis maintenir et renforcer cette relation dans le but de garantir des références favorables et générer du bouche à oreille pour l'entreprise* ».

Le Mercator le définit le marketing relationnel comme « *une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées avec les clients en vue de créer et entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque* ».²

Pour THERON et TERBLANCHE (2010), « *le marketing relationnel est essentiellement l'établissement de relation au niveau de tous les points d'interaction avec le client, dans l'intention de créer des bénéfices autant pour lui que pour l'entreprise* ».

Bien que ces définitions diffèrent sur quelques points, elles se rejoignent toutes sur l'idée que le marketing relationnel est une stratégie orientée client qui crée de la valeur ajoutée pour les deux parties et garantit le bénéfice à long terme.

¹ G. N'GOALA, « *Epistémologie et théorie du marketing relationnel* », Congrès de l'association Française du Marketing, Bordeaux, 14-15 Mai 1998. P32

² J. LENDREVIE et al, Op.cit. P 848

2.3. Dimensions du marketing relationnel

Le marketing relationnel s'appuie sur un élargissement du concept d'échange. Il se différencie de l'échange transactionnel sur trois dimensions : une dimension temporelle, une dimension stratégique et une dimension sociale¹.

2.3.1. La dimension temporelle

Dans une dimension temporelle, l'échange relationnel est situé sur le long terme. Sa durée est indéterminée contrairement à l'échange transactionnel qui est instantané.

2.3.2. La dimension stratégique

Dans sa dimension stratégique, l'échange transactionnel ne nécessite que peu d'investissement, les coûts de changement d'un fournisseur sont considérés comme faibles. A l'opposé, l'échange relationnel nécessite des investissements importants, et changer de fournisseur a un coût très élevé. Ces investissements peuvent être constitués d'outils technologiques, mais on peut les élargir au temps passé pour mieux connaître son partenaire.

2.3.3. La dimension sociale

La prise en compte de la dimension sociale de l'échange, distingue l'échange transactionnel de l'échange relationnel. L'échange transactionnel considère principalement la dimension économique de l'échange. Le lien social est absent de cette relation. L'échange relationnel, en se plaçant dans le long terme, intègre donc une dimension sociale à l'échange. Selon DEWYER et al cité par LAMARQUE, « dans un échange relationnel, les participants retirent des avantages personnels, des satisfactions de nature non économiques et s'engagent dans un échange social ».

3. Objectifs et piliers du marketing relationnel

Le marketing relationnel est utilisé avec des objectifs bien précis pour l'entreprise, pour Claude DEMEURE¹, il s'agit pour elle d'identifier et connaître ses clients, communiquer avec eux et les fidéliser.

¹ E. LAMARQUE, « *Management de la banque : risque, relation client, organisation* », Pearson Education, 2005. P134.

3.1. Identifier et connaître les clients

L'identification des clients ne se fait que par l'installation au sein de l'entreprise d'une base de donnée clients. La base de données est définie comme « ensemble structuré d'informations accessibles et opérationnelles sur la clientèle et les prospects, que l'on utilise pour leur vendre un produit ou un service, et maintenir une relation commerciale »².

BOISDEVESY³ considère la base de données comme premier pilier du marketing relationnel. Les informations de la base de données permettent de dresser un profil précis de chaque client et de pratiquer ainsi un marketing réellement relationnel.

Pour arriver à contacter de manière individuelle les clients, la segmentation de la base de données doit être très fine et s'appuie sur des critères comportementaux très précis. Selon Claude DEMEURE⁴, seule une micro segmentation, couplée avec des outils de scoring, permet de contacter des clients potentiellement intéressés par une proposition commerciale.

3.2. Communiquer avec les clients

L'information répond à un besoin de plus en plus indispensable pour le consommateur. Celui-ci ne peut pas s'empêcher d'essayer de tout connaître à travers les différentes sources qu'il peut rencontrer tels que les médias. Cette tendance s'accroît de façon dramatique avec le développement d'Internet. L'entreprise doit donc répondre à cette demande et faire preuve de transparence.

La communication se fait en direction du client mais aussi en provenance du client. Cela est devenu littéralement un critère indispensable pour établir une relation de qualité avec le client. Jean Claude BOISDEVESY⁵, considère la communication comme un pilier du marketing relationnel, pour lui l'entreprise ne doit pas avoir peur de déplaire au consommateur, mais elle doit savoir l'écouter et l'améliorer.

¹ C. DEMEURE, « Aide Mémoire Marketing », Dunod, 2008. P353.

² P. KOTLER et al, Op.cit. P188.

³ J.C. BOISDEVESY, Op. cit.P161

⁴ C. DEMEURE, Op.cit, P353.

⁵ J.C. BOISDEVESY, Op.cit. P164

3.3. Fidéliser les clients

Un client fidèle est un client qui manifeste un attachement certain à une entreprise et à ses produits. Sa fidélité le pousse à rester client de cette entreprise sans y avoir été encouragé par quelque forme de stimulation commerciale.

La fidélisation est un des buts de la gestion de la relation client. Un client que l'entreprise a patiemment monté au sommet de la pyramide devient très rentable pour elle. Et les coûts supportés pour le fidéliser sont en moyenne six fois moins élevés que les coûts engendrés par la transformation d'un suspect en client. On comprend alors mieux les dépenses de fidélisation effectuées par les entreprises.

La fidélité d'un client peut avoir plusieurs origines à savoir¹ :

- la satisfaction du produit ;
- la satisfaction du service rendu autour de ce produit ;
- la satisfaction de la marque (dans le cas d'achat de plusieurs produits de la même marque, un processus de généralisation s'opère et la satisfaction du produit s'étend à la marque) ;
- la qualité de la relation établie entre le commercial et le client ;
- la force de l'habitude.

3.4. Du marketing relationnel pour créer de la valeur pour l'entreprise

Aux différents objectifs définis au préalable Jean Claude BOISDEVESY ajoute que le marketing relationnel a pour objectif de créer de la valeur en interne et en externe pour l'entreprise.²

En interne : il peut aider à donner du sens à l'action, à fabriquer du lien entre les organisations, à focaliser l'attention et les énergies sur la finalité de l'entreprise, penser à

¹ C. DEMEURE, Op. Cit. P356

² J.C. BOISDEVESY, op.cit. PP 142-143.

revisiter les organisations, les procédures avec une préoccupation constante : « le client ». La pensée marketing relationnel est un facteur de cohésion en termes de management.

En externe : il se positionne tout d'abord sur un axe fidélisation et peut aider les circuits de distribution, les réseaux de vente, à maintenir et à développer des parts de clientèles qui dimensionneront les parts de marché, aider les organisations commerciales à optimiser leur performance et leur relation client. L'objectif étant de vendre plus et mieux dans une logique de maîtrise, à la baisse des coûts d'intermédiation avec une obsession : assurer une prestation de qualité et créer de la valeur.

4. Les services financiers tournés vers le marketing relationnel

D'une vision produit, on est passé à une vision client. Les banques et les sociétés d'assurance ont longtemps considéré leurs clients comme autant d'individus que de produits vendus, aujourd'hui, elles prennent conscience de l'importance à donner aux clients, ainsi pour elles, la part de clients devient aussi importante que la part de marché.

Les banques et les sociétés d'assurance exercent une activité très spécifique qui a des répercussions naturelles sur la façon d'y aborder le marketing.

4.1. Les spécificités des produits bancaires

En plus de la nature de l'activité versée dans la servuction, des caractéristiques intrinsèques influencent d'une manière directe le marché de la profession, ce qui rend la politique marketing des produits de la banque spécifique. Michel BADOCC¹ distingue plusieurs éléments qui marquent le marketing de la banque :

- La forte réglementation étatique et interprofessionnelle (la banque n'est pas maîtresse de son offre, ni de ses prix entre autre l'influence de la politique des gouvernements).
- La notion du risque est très forte (manipulation de l'argent).
- La position de la banque demeure forte pour vendre (crédit), mais faible pour acheter (ressources).

¹ M. BADOCC, op.cit. P28-29

- Le manque de protection à l'innovation (pas de brevet possible entraînant une certaine difficulté pour différencier ces produits de façon durable).
- Le degré de culture du client, lorsqu'il s'agit des particuliers, demeure souvent faible face à l'aspect abstrait de certains services bancaires.
- L'existence d'une relation permanente entre la banque et ses clients (contacts aux agences).

4.2. Les spécificités des produits d'assurance

Comme les produits bancaires, plusieurs caractéristiques qui différencient les sociétés d'assurances des autres entreprises, ce qui rend ainsi, une spécificité au marketing adapté par ces organisations. Christian PARMENTIER¹ définit plusieurs spécificités :

- La première spécificité est l'inversion du cycle de production. Cette activité commercialise un service dont elle ne connaîtra le prix de revient que beaucoup plus tard. En effet, le tarif de vente est déterminé très en amont de la production au sens général de l'industrie ou même de la production de services.
- Contrairement à la majorité des activités où l'entreprise augmente ses bénéfices lorsqu'elle accroît son chiffre d'affaires, pour un assureur l'afflux de nouveau contrat est un signe inquiétant qui se traduit une charge de sinistre plus élevée que prévue et donc un déficit.
- Le produit d'assurance est anxigène. Sauf pour l'assurance vie sous forme de placement, les produits proposés couvrent des événements de la vie que chacun voudrait éviter : accident de la route, décès,...
- L'assurance est un produit second, c'est-à-dire il est en principe l'accessoire d'un bien ou d'une activité principale. L'assurance automobile est l'accessoire lié à la possession d'un véhicule. Par ailleurs, de nombreuses assurances sont intégrées dans les produits ou services et les consommateurs les souscrit sans nécessairement les avoir expressément choisies. C'est le cas des assurances présentes dans les cartes bancaires, assurance annulation de voyage, ...

¹ C. PARMENTIER, « *Marketing performant de l'assurance* », L'Argus, 2005. P26-27

- Les produits d'assurance sont fortement structurés par les aspects juridiques et les nouvelles lois. Il s'en suit que les offres sont très encadrées et souvent peu différenciées.
- L'assurance est un produit subi plus que désiré. Un grand nombre de garanties ont un caractère obligatoire (assurance automobile, ...)

4.3. Du marketing relationnel pour les produits bancassurances

En dehors de leurs spécificités et de leurs caractéristiques, les institutions bancaires et les sociétés d'assurances qui coopèrent pour l'élaboration des produits bancassurances, ont deux fois besoin de faire du marketing en raison de leur position doublement orientée vers deux marchés différents : le marché des ressources de capitaux et le marché des emplois destinés aux particuliers et aux entreprises. Cette dualité qui nécessite d'intervenir sur le marché aval et sur le marché amont souligne l'importance pour la banque d'élaborer une politique qui doit impérativement s'articuler sur la politique de création de relation client.

Selon BERRY¹, l'approche du marketing relationnel est particulièrement bien adaptée aux services et donc aux services bancaires, par conséquent les entreprises d'assurance cherchent à en bénéficier de l'avantage apporté par les banques en terme création et de gestion de la relation client en développant ensemble des produits bancassurance.

On conclue que comme toute entreprise, aujourd'hui le développement d'une relation clients dans les produits bancassurance est très important. Du fait de leurs caractéristiques spécifiques orientées vers le marché financier et le marché d'assurance d'une part, et vers les services d'autre part, le client est plus impliqué dans l'élaboration du produit, d'où l'importance du marketing relationnel dans ce domaine.

¹ BERRY, in E. LAMARQUE, op.cit. P135.

Section 2 : La gestion de la relation client

Au sein d'une concurrence de plus en plus vive, on entend souvent ce postulat clamant que le pouvoir est passé du côté produit au côté client. Pour séduire et conserver le plus longtemps possible ce consommateur devenu zappeur, les sociétés mettent tout en œuvre. Elles développent des programmes destinés à mieux le servir et à communiquer souvent et efficacement avec lui, dont l'objectif est la gestion optimum de la relation client. Dans ce chapitre, nous présenterons quelques définitions de ce concept, le processus de sa mise en œuvre, ses outils, ainsi que ses spécificités dans le domaine bancaire pour aboutir à une relation individualisée et interactive avec le client.

1. Définition de la relation client

La relation client a souvent été assimilée, ou limitée à tort, à l'outil informatique qui permet de la gérer : la GRC (Gestion de la Relation Client), qui n'est que la traduction de l'anglais Customer Relationship Management (CRM). Les premiers projets ont de fait été pilotés par les directions informatiques. En réalité, l'enjeu est d'une taille telle qu'il ne peut se résumer à un simple outil informatique.

La GRC compte un nombre important de définitions mais qui dégagent toutes une approche commune de ce concept. Les définitions les plus couramment citées sont :

« La GRC désigne l'ensemble de la démarche qui, à partir d'un entrepôt de données et d'applications logicielles spécifiques, permet de pratiquer du marketing ouvert (multipliant les points de contact) et relationnel avec ses clients dans le but d'augmenter la rentabilité de l'entreprise ».¹

Pour LEFEBURE et VENTURI, *« la gestion de la relation client consiste à identifier, retenir et à développer les clients les plus profitables et acquérir des nouveaux. C'est une stratégie d'entreprise orientée vers la satisfaction et la fidélisation du client ».*

¹ Claude DEMEURE, op.cit. P391.

Le Mercator¹ la définit comme « *une stratégie et 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 par leur potentiel d'activité et de rentabilité* ».

Nous constatons que ces définitions citées mettent l'accent sur une démarche à suivre pour accorder de l'importance aux clients tout en augmentant le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Aussi, nous ajoutons que la relation client est un véritable projet d'entreprise dont les deux piliers sont l'organisation et les ressources humaines. Les banques et les sociétés s'assurance étant coopérées pour proposer des produits bancassurances doivent élaborer ensemble un projet de gestion de la relation client. Selon Christian PARMENTIER², un projet de relation client pour les produits bancassurance, consiste ni plus ni moins, qu'à changer de logique et passer d'un centrage organisationnel sur le contrat à une focalisation sur le client.

Au delà de la relation transactionnelle, liée à la vente et à la gestion de produits, la relation client englobe le marketing relationnel, dont l'objectif de l'entreprise est d'établir des relations individualisées avec les clients en vue de créer et entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque.

2. Processus de la gestion de la relation client

Mettre en place un programme de relation client sous entend le passage par différentes étapes suivant un processus³, ce dernier peut être présenté comme suit :

2.1. Identifier

L'identification consiste à collecter des informations sur chaque client, ou du moins sur ceux qui ont été ciblé sur le plan d'action. Les sources d'informations sont multiples : questionnaires, force de vente, carte de fidélité... Ces informations doivent pouvoir être formalisées et intégrées dans une base de données afin que l'entreprise bénéficie d'un mode de connaissance systématique et automatisée des clients.

¹ J. LENDREVIE et al. op.cit. P885.

² C. PARMENTIER, op.cit. P220

³ J. LENDREVIE et al. Op.cit. P938.

2.2. Segmenter

L'identification des clients n'est qu'une première étape, ainsi, il faut analyser les données et regrouper les clients. La segmentation sur bases de données consiste à regrouper les clients en fonction de caractéristiques communes susceptible d'affecter leur comportement. On pourra ainsi segmenter les clients en fonction de l'importance de leurs achats, de type de produit acheté, de leur centre d'intérêt exprimé...

2.3. Adapter

L'identification et la segmentation des clients doivent conduire à adapter le service et la communication auprès des clients. Cette adaptation peut porter sur les offres, sur les canaux de contacts ou encore sur le contenu de la communication. L'internet est un canal qui permet la personnalisation de la communication, ainsi, de l'offre. En effet, un site web peut adapter son contenu en fonction du profil du visiteur, reconnaître et accueillir un visiteur identifié, proposer des services liés aux profils des visiteurs telles que des recommandations personnalisées et enrichir progressivement le profil de l'internaute.

2.4. Echanger

Les échanges se font dans les deux sens, en effet, les interactions résultent soit de campagnes organisées par l'entreprise, soit d'une réponse aux sollicitations des clients.

Dans le premier cas, pour faire une offre au client ou entretenir une relation, l'entreprise postera un courrier, passera un appel téléphonique, enverra un e-mail...

Dans le second cas, c'est le client qui sollicite l'entreprise, en appelant un standard téléphonique, en envoyant un courriel ou un e-mail, ou en se rendant dans un point de vente.

Dans ce dernier cas l'entreprise doit tirer profit des opportunités de contact en nourrissant la base de données d'informations nouvelles sur le client ainsi qu'en lui proposant en réponse une offre promotionnelle spécifique. La pertinence de l'interaction est décisive pour la satisfaction du client. Une interaction mal conçue, une offre ou une communication mal adaptée est de faible valeur pour le client, elle peut même détruire de la valeur en irritant inutilement ce dernier.

2.5. Evaluer

La relation se construit dans le temps et s'enrichit à chaque interaction. Les objectifs doivent être quantifiés pour pouvoir être évalués, les indicateurs peuvent prendre plusieurs formes : indice de satisfaction, chiffre d'affaires par client, rentabilité par client...

Au sein d'une entreprise ou d'un projet, des résultats partiels et démontrables dans le cadre d'une démarche progressive sont le meilleur argument pour faire avancer le dossier de la relation client.

3. Les outils de la GRC

La gestion de la relation client s'appuie sur des outils techniques permettant de gérer l'identification, la segmentation, l'adaptation, l'interaction, et l'évaluation de la relation dans un projet. La gestion étant complexe les entreprises s'articulent sur les technologies de l'information qui leur donnent les moyens pour gérer cette complexité. Ces outils sont :

3.1. Le data warehouse

Le data warehouse, (ou entrepôt de données) est une unification en une seule source, de toutes les informations ayant trait aux clients et prospects (historique, état des commandes en cours, exigences particulières, potentiel...).

3.2. Les canaux de la relation pour la vente et l'après vente

La multiplicité des canaux de contact (point de vente, la force de vente, centres d'appels, internet...) permet pour l'entreprise d'accéder à toute l'information client, ce qui leur donne la capacité d'avoir un haut niveau de service, un enrichissement des informations client, une personnalisation de l'offre et la fidélisation.

3.3. Le back office

Le back office a un rôle primordial dans la gestion des devis et contacts ainsi un outil d'aide à la décision.

3.4. Les logiciels d'automatisation du marketing

Les logiciels d'automatisation du marketing rendent l'activité marketing mesurable et permettent ainsi de quantifier l'influence des pratiques marketing sur la productivité et sur la performance de l'entreprise.

4. La relation client dans le monde bancaire

Depuis un grand nombre d'années, les établissements bancaires ont mis en place de façon plus ou moins aboutie les composantes de la relation client¹, à savoir : la connaissance, la disponibilité, la réactivité et la proactivité.

4.1. La connaissance des clients

Comme l'assurance, la banque gère des lignes de produits et les systèmes doivent prendre en compte des historiques complexes. Elles ont donc créé des bases de données permettant une vision globale du client.

Depuis plusieurs années, le poste de travail du conseiller bancaire fournit en temps réel une situation complète du client. Mais surtout, la banque possède un grand nombre de données personnelles sur ses clients, enrichies en permanence par les flux. Cependant, l'utilisation commerciale de toutes ces données n'est pas toujours possible pour des raisons de secret bancaire et de déontologie.

4.2. La disponibilité

Etre accessible partout, par tous les canaux, à n'importe quel moment, était l'engagement des banques de détail depuis les années 1980. C'est aujourd'hui chose faite. Tout à chacun peut accéder à son compte pour le consulter ou faire des transactions à partir de multiples moyens : agences, plateforme téléphonique, DAG-GAB, agences en libre service, minitel et site Interne.

¹ C. PARMENTIER, op.cit. PP223-223.

4.3. La réactivité

Les systèmes de gestion client de la banque permettent d'intervenir très rapidement dans la gestion de compte en cas d'événement : arrivée d'un montant important justifiant de proposer un placement, identification de paiements à l'étranger pouvant justifier la souscription d'un moyen de paiement adapté, fin d'un crédit, découvert non autorisé...

4.4. La proactivité

Le travail sur les bases de données permet d'identifier des événements futurs concernant les clients et d'anticiper leurs besoins ou leurs demandes : changement de domicile ou de voiture (prêt affecté), échéance d'un contrat d'assurance vie, enfant poursuivant ses études (prêt étudiant)...

5. Du marketing relationnel vers un marketing individualisé interactif

Pour mettre en place une démarche de gestion de la relation client, un nouvel atout déterminant de la gestion de l'information s'impose, celui conduisant à la possibilité d'instaurer un dialogue personnalisé et permanent avec le client et diriger le tout d'une manière instantanée et continue, et ceci dès la création de projet.

Ce type de démarche appelé le marketing one to one, conduit au sur mesure de masse, et à l'interactivité avec la clientèle¹. En effet, il permet d'apporter au client en temps réel une réponse à ses attentes sous la forme d'une offre sur mesure.

Cette nouvelle approche du marketing repose sur quatre principes essentiels²

- L'identification des clients : une segmentation poussée des clients et de leurs attentes est primordiale. Un consommateur qui n'a pas d'attente par rapport à un produit de la gamme d'un établissement ne nécessite pas d'être sollicité dans des actions dont les résultats sont connus par avance.
- La différenciation de chaque client : chaque client a des besoins différents. Il est plus ou moins rentable pour l'établissement financier. Sa valeur doit déterminer l'investissement et le temps qu'il est nécessaire de lui allouer.

¹ Michel BADOUC et al. Op.cit. P93.

² Idem, PP90-91

Chapitre II : Le marketing bancassurance orienté vers la création de la relation client

- L'interaction avec son client : avoir un contact individualisé et interactif est la base même du marketing « one to one ». chaque contact avec son client représente une opportunité de mieux la chaîne, d'identifier ses nouveaux besoins et d'évaluer la rentabilité qu'il représente pour l'institution.
- La commercialisation de produits sur mesure : produire et commercialiser un produit sur mesure à un client spécifique, demeure la compétence la plus difficile à mettre en place. La personnalisation de l'offre est possible, à la condition d'intégrer dans la chaîne de production le feed back du consommateur.

Cette approche du marketing one to one est bien adaptée aux banques et aux sociétés d'assurance, ces organisations saisissent toutes les occasions pour s'adresser à un client. Ainsi, le marketing one to one permet de compenser par une proximité relationnelle, l'absence de contacts en face en face causé par le développement des services à distance.

On conclue que la gestion de la relation client est un processus complexe qui nécessite l'implication de l'ensemble de l'organisation. Dans le cadre de la commercialisation des produits bancassurance, la mise en œuvre d'un programme de gestion de la relation client est un travail en commun entre la banque et la société d'assurance dont l'objectif est de créer une relation durable avec le client, par le biais d'un marketing interactif et individualisé.

Section 3 : Le développement de la relation à distance : le multicanal

La multiplication des canaux de distribution a permis d'offrir aux clients le « 7 jours sur 7 » et le « 24 heures sur 24 ». Les clients se sont rapidement engouffrés dans cet espace de liberté. Ils ont successivement consulté leurs comptes, demandé des informations, passé les commandes en ligne, suivi le parcours de leur colis. L'augmentation des services disponibles, des options offertes et la facilité d'accès a entraîné une croissance naturelle et exponentielle des interactions.

Afin d'en bénéficier des avantages de cette stratégie, les entreprises d'assurance ont adoptés ces nouveaux modes de distribution en faisant appel à la création de stratégies de coopération avec les banques, pour élaborer ensemble des produits bancassurance.

1. Réalité du multicanal

La démultiplication des canaux implique, certes, des contraintes, mais elle présente des opportunités, et surtout elles permettent aux entreprises de mettre en oeuvre une démarche de marketing one to one basée sur une relation interactive et durable.

René LEFEBURE et Gilles VENTURI ¹ définissent les implications des différents canaux dans la gestion de la relation client, tout en créant de la valeur pour l'entreprise et pour le client, à savoir :

1.1. Les forces de vente

La position des forces de vente traditionnelles est de plus en plus délicate. Il s'agit du canal le plus coûteux en frais de personnel. Il est donc souvent la première cible pour l'optimisation. Pour faire face à la concurrence et répondre à des modifications législatives, les entreprises se concentrent sur l'amélioration de la productivité commerciale : comment fixer plus de rendez-vous, convertir une plus grande quantité de rendez vous en ventes et augmenter le montant moyen d'une opération. La performance du vendeur passe par l'effet triple action :

¹ R. LEFEBURE et G.VENTURI, « *Gestion de la relation client* », Edition d'Oganisation, 2005. PP196-216.

- nombre de rendez vous
- taux de concrétisation
- marge par vente.

Dans le même temps, les commerciaux doivent faire face à des demandes complémentaires d'informations : recueil de données sur les concurrents, qualification des interlocuteurs dans l'entreprise, enrichissement par les projets du client, etc. Le commercial se retrouve donc de plus en plus à l'épicentre de la demande d'informations.

Les commerciaux sont au centre d'une contradiction : collecter de plus en plus d'informations sur le client pour effectuer un travail de fidélisation, et dans le même temps, développer le ratio chiffre d'affaires par visite pour rester compétitif en comparaison des canaux alternatifs.

L'entreprise exige de ses vendeurs :

- plus d'affaires ou plus de clients ;
- plus de remontée d'informations sur les clients ;
- plus de suivi de son activité ;
- plus d'écoute et de réactivité pour améliorer la transformation ;
- plus de conseil pour justifier d'une plus-value par rapport aux autres canaux.

Le vendeur ne doit pas seulement être un relais d'information sur les produits et prendre des commandes ; il doit également comprendre ses clients et leur apporter des réponses et des solutions adaptées.

1.2. Le support client

Le support client est aujourd'hui totalement intégré dans les réflexions sur la mise en place de solutions pour la gestion de la relation client.

Cette activité a longtemps été perçue comme un mal nécessaire. Mais, depuis quelques années, les entreprises ont compris qu'elle représente un élément majeur de la satisfaction client. Elle est devenue un moyen d'accompagner les clients dans une meilleure utilisation des

produits de l'entreprise, mais aussi un moyen de comprendre la façon dont les clients utilisent les produits.

Les activités de support au client permettent d'accompagner ce dernier dans son cycle de découverte des produits de la marque. Elles contribuent à créer la qualité du produit et à construire la confiance du client. Compte tenu de ses impacts très forts sur la fidélisation, les entreprises n'hésitent plus à investir pour leur service après-vente. De nombreuses études montrent l'importance de la gestion des réclamations sur la fidélité des clients.

1.3. Le centre d'appels

Simplicité d'utilisation, facilité d'utilisation et large diffusion ont contribué à faire du téléphone un média naturel de la relation client. Il remplace progressivement le courrier surtout pour les petits problèmes.

Aux yeux des clients de l'entreprise, le centre d'appels (call center) représente l'entreprise elle-même. Les critères qui déterminent l'efficacité d'un centre d'appels, comme le temps de réponse ou l'aiguillage efficace des appels entrants, doivent être bien maîtrisés. Mais d'autres critères, plus qualitatifs, sont plus difficiles à contrôler : le téléopérateur doit être en mesure de répondre autant que possible à toutes sortes de questions relatives à l'entreprise posées par son interlocuteur téléphonique.

Le centre d'appels permet de maintenir la relation avec le client en réservant une composante humaine forte à cette relation. Toutefois, le contact par téléphone nécessite de développer un mode relationnel spécifique, ce qui rend l'ergonomie d'un poste de travail, dédié au traitement des appels donc spécifique : il s'agit de faire une alliance de vision de synthèse pour identifier rapidement le profil du client ou de l'appel, mais aussi d'informations détaillées pour répondre à des demandes précises.

1.4. Internet

Internet dépassera dans quelques années le téléphone comme mode privilégié de communication. Cette tendance, facilitée par la généralisation du haut débit et de la téléphonie mobile de troisième génération, sera certainement plus forte dans le domaine du Business to Business.

La part du Web dans les canaux de service client grossit rapidement. Cet engouement revient à plusieurs facteurs, comme le coût, la facilité de mise en œuvre... qui contribuent au développement de solutions de self-service, mais le plus important est le confort et l'accessibilité pour le client.

L'interconnexion Téléphone-Internet constitue l'avenir¹. Le client internaute pourra, après avoir consulté le catalogue de produits sur le site de l'entreprise, entrer en relation directement avec le centre de contacts pour passer sa commande.

2. Le développement du multicanal dans la banque

L'un des apports importants de la démarche de la gestion de la relation clients dans les banques a été le développement du multicanal dans ce secteur. Il consiste à proposer aux clients de nombreux moyens de contacts.

Pour les sociétés d'assurance, l'accessibilité des banques 24h/24h, leurs donnent la possibilité de mieux gérer sa relation client pour les produits bancassurances. Le schéma suivant montre les différents canaux de contact client dans une banque.

¹ C. DEMEURE, op.cit, P362.

Figure n° 02 : L'accessibilité de la banque 24H/24H et 7jours/7jours



Source : Christian PARMENTIER, op.cit. P223

Aux moyens traditionnels que sont le face à face dans les agences et la relation à distance par téléphone, ou par les automates sont venus s'ajouter internet et les centres d'appel. Cette stratégie de multicanal permet de maximiser le contact avec le client, cela se résulte par une connaissance fine du comportement du client, ainsi qu'une segmentation qui permettra de mettre en œuvre une gestion individualisée du client en définissant le canal le plus adéquat.

2.1. L'organisation du multicanal dans la banque

L'organisation multicanal dans le secteur bancaire est double : par segments de clientèle et par produits¹ :

¹ E. LAMARQUE, op.cit. P141.

- la distinction par clients : les clients à fort potentiel sont orientés vers les agences, où la relation est construite selon un modèle « one to one ». Les clients à faible potentiel sont orientés vers les canaux à distance moins coûteux pour la gestion de ce type de clients.
- La distinction par produit : les opérations de gestion courante à faible valeur ajoutée sont privilégiées sur les canaux à distance, alors que les opérations à forte valeur ajoutée sont réalisées en agence. Nous retrouvons ces éléments dans les choix bancaires en matière de segmentation de clientèle.

Toutes ces segmentations ne sont efficaces que si elles sont comprises et acceptées par l'ensemble du personnel bancaire en particulier le personnel des agences.

2.2. Les missions marketing du réseau

La mise en place d'une nouvelle segmentation est associée à de nouvelles démarches commerciales proposées en agence nécessitant l'adhésion de tous. Il s'agit pour Philippe GARSUAULT et Stéphane PRIAMI¹ des missions marketing partagées par l'ensemble du réseau, à savoir :

- La première mission fondamentale du réseau est la conservation de l'existant : la qualité irréprochable des services bancaires.
- La deuxième mission fondamentale du réseau est de participer à l'élévation qualitative de l'ensemble des services de son établissement, tâche à laquelle sa position vis-à-vis de la clientèle le prédispose.

Il s'agit pour le réseau de veiller à :

- Assurer un accueil irréprochable (locaux, collaborateurs).
- Répondre avec professionnalisme aux demandes de renseignements ou de conseils de la clientèle ;

¹ P. GARSUAULT et S. PRIAMI. Op.cit. PP253-254

Chapitre II : Le marketing bancassurance orienté vers la création de la relation client

- Effectuer l'ensemble des opérations qui lui sont confiées rapidement et sans erreur. Dans ces tâches qui, d'ailleurs, vont en s'allégeant, le réseau doit être soutenu par une informatique de qualité.
- Participer, notamment en tant qu'interface, à la gestion du service après vente sur les produits vendus. Sur ce point, de plus en plus d'établissement s'engagent en des délais de réponse maximum en cas de dysfonctionnement sur un produit ou de réclamation de la clientèle.

Ces tâches, souvent qualifiées d'administratives, ont une importance primordiale et ne doivent pas être négligées, même au profit de la démarche commerciale.

Nous concluons que la stratégie de distribution multicanal permet d'augmenter les points de contacts avec les clients, donc une meilleure interactivité entre l'entreprise et ses clients. Cela permettra à l'entreprise une meilleure connaissance de la clientèle, une meilleure segmentation pour l'élaboration d'un marketing one to one afin d'optimiser son processus de gestion de la relation avec les clients.

Dans le cadre des produits bancassurance, les sociétés d'assurance bénéficient du réseau bancaire déjà installé, ce dernier lui procure une meilleure interactivité avec le client ce qui lui permettra une meilleure segmentation de sa clientèle.

Conclusion au chapitre 2

Le marketing relationnel dont l'objectif est de satisfaire le client afin de le fidéliser est aujourd'hui au centre de la stratégie marketing de toute entreprise, notamment les entreprises de services. De ce fait, comme toute entreprise de service, l'élaboration des produits bancassurance, où le client est acteur du processus de production, n'échappe à la prise en compte du marketing relationnel dans sa politique marketing.

L'organisation complexe de la bancassurance rend la gestion de la relation client complexe, en effet, l'adoption d'une politique relationnelle pour ce type d'activité implique l'intervention de l'ensemble des acteurs intervenant dans l'élaboration du produit.

Chapitre III :

La bancassurance en Algérie

Introduction au chapitre 3

La commercialisation des produits bancassurance en Algérie est devenue une réalité. En effet, plusieurs produits d'assurance sont désormais proposés par les banques. Cependant, ce secteur confronté à des facteurs d'ordre juridique, culturel et technique, laisse son développement dans le stade embryonnaire.

La CNEP Banque, la première Banque à intégrer les produits de bancassurance dans son réseau de distribution, aujourd'hui elle est le leader sur ce marché. Dans le cadre de notre étude, nous avons essayé d'analyser sa stratégie bancassurance, tout en mettant l'accent sur sa politique de gestion de la relation client pour cette catégorie de produits.

Dans ce chapitre, nous tenterons d'analyser l'environnement structurant la bancassurance en algérie. Nous verrons par la suite la structure de la bancassurance au niveau de la CNEP Banque, pour terminer par une analyse de sa démarche marketing relationnelle. Pour ce faire, nous avons structuré ce chapitre en trois sections :

Section 1 : Aperçu historique de la bancassurance en Algérie

Section 2 : La bancassurance à la CNEP banque

Section 3 : La gestion de la relation client pour les produits bancassurance au niveau de la CNEP Banque

Section 1 : Aperçu historique de la bancassurance en Algérie

Confrontée à des obstacles de l'environnement juridique, réglementaire et culturel, la bancassurance est dans un état embryonnaire en Algérie. Nous allons présenter dans cette section le cadre réglementaire de la bancassurance en Algérie, l'état de son marché, ainsi que les obstacles entravant son développement.

1. Le cadre réglementaire de la bancassurance en Algérie

La vente des produits d'assurance par les établissements bancaires doit être conforme, à la fois, aux exigences du droit bancaire et celui des assurances. Le cadre réglementaire national reste imprécis quant à sa perception de la bancassurance. Néanmoins, la lecture attentive de la loi bancaire et de l'ordonnance 95-07 relative aux assurances¹, peut nous amener à mieux encadrer cette activité et à en définir le contour et les possibilités de rapprochement entre banques et sociétés d'assurance en Algérie.

1.1. Les prises de participation entre banques et compagnies d'assurance

Les banques et les compagnies d'assurance peuvent prendre des participations dans des entreprises existantes ou dans de nouvelles créations. En effet, au sens de l'article 74 de l'Ordonnance 03-11, les banques peuvent prendre des participations dans des sociétés d'assurance existantes et même créer des filiales dans le respect des quotes-parts arrêtées par le CMC². De même, les sociétés d'assurance, en leur qualité d'investisseur institutionnel, sont autorisées à investir et à prendre des participations dans des banques existantes déjà ou dans de nouvelles créations.

De son côté, l'ordonnance 95-07 relative aux assurances conditionne l'exercice de l'activité d'assurance par l'obtention d'un agrément de la tutelle. Ainsi, seules les sociétés d'assurance et les intermédiaires agréés sont habilités à présenter des produits d'assurance.

Les banques étant des personnes morales, peuvent accéder au marché de l'assurance. Néanmoins, elles doivent justifier d'un niveau de connaissances suffisant pour pouvoir présenter des contrats d'assurance. Par voie de conséquence, en se constituant en

¹ www.cna.dz

² CMC : conseil de la monnaie et du crédit

courtier, la banque sera tenue de former son personnel pour au moins répondre aux exigences de la loi.

Malgré les limites imposées à ce métier, ces dispositions facilitent le rapprochement entre les deux industries et encouragent davantage le développement de la bancassurance dont la prospérité dépend largement des liens capitalistiques noués entre la banque et son partenaire compagnie d'assurance.

1.2. Les produits distribués en bancassurance

Dans l'objectif de réguler l'activité bancassurance et de protéger les organismes intervenants du comportement d'opportunisme, la réglementation détermine les conditions de fonctionnement pour l'élaboration des produits bancassurance.

L'article 2 de l'arrêté du 06 août 2007, définit les produits d'assurance qui peuvent être distribués par les banques, établissements financiers et assimilés. Ainsi, ces produits sont ceux relatifs :

- Aux branches d'assurances de personnes : accidents, maladie, assistance, vie décès, capitalisation ;
- A l'assurance crédit ;
- A l'assurance des risques simples d'habitation ;
- Multirisques habitation ;
- Assurance obligatoire des risques catastrophiques ;
- Aux risques agricoles.

L'article 3 du même arrêté, définit la rémunération des organismes : banque, établissement financiers et assimilés, bénéficient dans le cadre de la distribution des produits d'assurance. Une rémunération sous forme d'une commission de distribution calculée en pourcentage sur le montant de la prime encaissée nette de droit et de taxes.

En application de l'article 228 de l'ordonnance n° 95-07 modifié et complété, et les dispositions apportées par l'arrêté du 20-02-2008, le taux maximum de participation d'une banque ou d'un établissement financier dans le capital social d'une société d'assurance est fixé à 15% du capital social de la société d'assurance.

2. Etat des lieux du marché de la bancassurance en Algérie

Les relations entre les banques et les compagnies d'assurance en Algérie ne remontent pas à l'ère de l'ouverture économique mais bien antérieure à cette époque, quoique le cadre réglementaire ne fût pas favorable et le cloisonnement des activités était toujours de rigueur. Les compagnies d'assurance ont, depuis longtemps, fourni aux banques les garanties nécessaires pour la couverture des risques liés aux prêts, aux autres opérations avec la clientèle et à l'activité bancaire en général. De leur côté, les banques constituent une source de placement des ressources collectées.

2.1. Aperçu sur les liens entre banques et compagnies d'assurance

Les banques et les compagnies d'assurance algériennes ont depuis longtemps noué des liens entre elles. La transition vers l'économie de marché n'a fait que consolider et renforcer leur essor.

Nous pouvons citer, à titre d'illustration, quelques cas, sans pour autant prétendre à l'exhaustivité, à défaut d'informations exactes :

2.1.1 Le cas de la CNEP Banque

La CNEP Banque a instauré en 1988 un fonds de garantie pour assurer elle-même l'assurance de ses clients emprunteurs contre le décès. Les clients adhéraient au fonds qui leur garantissait le paiement du solde restant dû de leur crédit en cas de décès.

Avec l'Ordonnance 95 - 07, la CNEP Banque n'est plus autorisée à assurer seule la fabrication de ce produit, c'est ainsi qu'elle a opté pour un partenariat avec la SAA dans le cadre de deux conventions signées à cet effet. Cet accord permettra à la CNEP Banque de présenter pour le compte de la SAA des temporaires décès liées à ses opérations de crédit.

Le 25 mars 2008 est la date de signature de l'accord de partenariat de bancassurance entre CNEP Banque et Cardif El Djazair, filiale d'assurance de la banque française BNP Paribas. Cette convention permet à Cardif El Djazair de distribuer ses produits d'assurance, conçus par Cardif pour le marché algérien, qui sont d'assurance vie, d'épargne et de

protection, selon BOUDEDJA, par l'intermédiaire du réseau de la CNEP Banque les deux partenaires espèrent des bénéfices très importants à travers les différentes agences.¹

2.1.2. Le cas de la BCIA

La Banque Commerciale et Industrielle de l'Algérie entretenait une relation directe avec la Société Transnationale d'Assurance et de Réassurance STAR HANA qui se caractérisait par la vente au niveau des guichets de la BCIA des polices d'assurance de la STAR HANA, qui sont généralement liées aux opérations de commerce extérieur des clients de la banque. Toutefois, la vente de ces polices d'assurance n'est pas assurée par le personnel de la banque mais par les spécialistes dépendant directement de STAR HANA. L'approche suivie par la BCIA et la STAR HANA vise à exploiter conjointement les locaux de la BCIA et à réaliser des économies de coûts liés aux infrastructures de base.

Cette expérience de la BCIA et ce qui se faisait dans le cadre de sa relation avec la STAR HANA ne peut être considérée comme un cas de bancassurance communément admises, car cette relation est limitée à l'utilisation des locaux de la BCIA pour la commercialisation des produits de STAR HANA.

2.1.3. L'assurfinance à la CNMA

L'activité principale la Caisse Nationale de Mutualité Agricole, est tournée vers le secteur agricole, même si son agrément lui permet d'exercer toutes branches d'assurance confondues.

L'autorisation du CMC² pour la Caisse Nationale de Mutualité Agricole "CNMA" d'effectuer des opérations de banque, lui permet d'exercer les activités de banque en faveur de la clientèle des secteurs agricole productif, de l'élevage, des forêts et de la pêche.

Par conséquent, pour des raisons d'efficacité économique et pour une meilleure prise en charge des besoins en matière bancaire et assurantielle des clients du secteur agricole,

¹ BOUDEJA Noura, Partenariat entre la CNEP-Banque et Cardif El Djazair, quotidien El Watan, Algérie n° 5162 du 26 mars 2008. In www.elwatan.com

² CMC : conseil de la monnaie et de crédit

de l'élevage et de la pêche, il serait très intéressant d'adopter le système de Guichet Unique qui prendra en charge et le financement et l'assurance des clients.

2.2. Quelques cas de conventions de la bancassurance signées en Algérie

La période de 2008 à 2010 a été marquée par la concrétisation de plusieurs accords de bancassurance en Algérie. En se référant aux publications du conseil national des assurances, nous citons les conventions suivantes :

2.2.1. La convention BADR /SAA et BDL /SAA

Le 19 et le 20 avril 2008, sont les dates de la signature de l'accord de partenariat de bancassurance entre, d'une part, la banque de l'agriculture et de développement rural (BADR) et la société algérienne des assurances (SAA), et d'autre part la banque de développement local (BDL) et la SAA.

Cette convention permet à la SAA, la vente des produits d'assurance qui sont l'assurance vie, décès, voyage, les multirisques habitation et les assurances agricoles, par l'intermédiaire de la BADR à travers ses 300 agences réparties sur le territoire national et par l'intermédiaire de la BDL à travers ses 250 agences.

2.2.2. La convention CPA/ CAAR

Le 20 mai 2008, est la date de la signature de l'accord de partenariat de bancassurance entre le crédit populaire Algérien (CPA) et la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance (CAAR). Le lancement de la distribution a été programmé pour le 1^{er} juillet 2009. Les produits sont multirisques habitation, catastrophes naturelles, temporaire décès et assurance crédit.

2.2.3. La convention BEA/CAAR/CAAT

Le 11 mai 2008, est la date de signature de deux accords de partenariat de bancassurance, d'une part, entre la banque extérieure d'Algérie (BEA) et la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance (CAAR) et d'autre part, entre la BEA et la compagnie algérienne d'assurance des transports (CAAT).

Cette convention permet à la CAAR et à la CAAT de distribuer leurs produits d'assurance par l'intermédiaire du réseau de la BEA sur le territoire national. Les produits d'assurance sont assurances catastrophes naturelles et assurance crédit pour la CAAR, et les assurances des transports pour la CAAT.

2.2.4. La convention BARAKA Banque /SALAMA Assurance

Le 31 Mai 2010 est la date de signature d'un accord de partenariat entre la BARAKA Banque et SALAMA Assurance Algérie. Les produits d'assurance concernés par cette convention sont assurances catastrophes naturelles et assurances multirisques habitation.

Ce bref aperçu des quelques cas qu'on qualifie de bancassurance, nous amène à dire que la bancassurance en Algérie est dans un état primitif et loin de suivre l'évolution et les synergies qui s'opèrent dans le secteur des services financiers du monde occidental. Ce retard est le résultat de divers facteurs, qui se mettent comme obstacles au développement de cette activité.

3. Les obstacles entravant le développement de la bancassurance en Algérie

Le développement timide de la bancassurance en Algérie, voire son inexistence, n'est pas le résultat du hasard. Il est dû à plusieurs facteurs que nous pourrions résumer en ce qui suit :

3.1. Les obstacles à caractère réglementaire

3.1.1. Le cadre réglementaire de la bancassurance en Algérie

Le cadre réglementaire actuel, déjà évoqué auparavant, même s'il autorise le rapprochement entre banques et compagnies d'assurance, plusieurs insuffisances persistent encore dans la mesure où il n'existe aucune mesure palpable de nature à faciliter ou à encourager la bancassurance à l'image de ce qui s'est fait ailleurs dans le monde.

En effet, il n'existe aucun cadre réglementaire reconnaissant d'une manière expresse l'activité de bancassurance et autorisant d'une manière explicite les banques à distribuer les produits d'assurance, même si l'interprétation de la loi bancaire nous laisse penser que certains produits d'assurance peuvent être distribués par le réseau bancaire, sous réserve de

satisfaire à certaines conditions. Cette réserve constitue en elle-même un obstacle ou de moins n'en facilite pas l'accès.

La loi relative aux assurances, de son côté, ne reconnaît le statut de distributeur de produits d'assurance qu'aux seuls assureurs et aux intermédiaires agréés. A cet effet, les banques qui veulent distribuer des produits d'assurance seront dans l'obligation de se constituer en courtiers ou en maisons de courtage.

3.1.2. Le régime fiscal de l'assurance vie en Algérie

Le développement de l'assurance vie et des produits d'assurance de personnes en général, qui constituent la principale source d'intérêt des banques, dépend largement des avantages fiscaux conférés à ces derniers. L'inexistence de barrières fiscales à l'entrée est indispensable pour que ces produits deviennent attrayants.

Décidément, il n'existe, en Algérie, aucune mesure et aucun avantage d'ordre fiscal à l'encontre des produits d'assurance sur la vie. Ceci n'encourage pas les banques à investir dans un marché où les produits sont méconnus par la clientèle et qui ne confère aucun avantage de taille promettant son développement futur.

3.2. Les obstacles d'ordre culturel

3.2.1. La culture de la clientèle

La grande majorité de la population dispose d'un niveau de connaissances moyen, voire bas, en matière financière ; ce qui pourrait poser des problèmes pour convaincre les clients d'acquiescer les produits d'assurance de personnes et surtout les produits d'assurance sur la vie qui restent encore un sujet tabou difficile à aborder. Les bancassureurs algériens pourront faire dépasser les tabous, à l'image de ce qui s'est fait en France, à condition qu'il y ait une bonne volonté et sous réserve d'impliquer sérieusement les équipes marketing dans l'opération.¹

¹ Y. KAHOUL et B. AMMAR CHEBIRA, « *L'apport du mix marketing dans le développement des assurances vie en Algérie* », Assurance et gestion des risques, vol 81 (3-4), Octobre-Décembre 2013. PP 259-284.

3.2.2. Les obstacles de côté bancaire

A. L'image de marque

En France, et là où s'est imposée la bancassurance, les banques bénéficient d'une image de marque auprès des clients. Les enquêtes ont révélé que ces derniers attendent de leurs banques la satisfaction de leur besoin en sécurité, et qu'ils ont entièrement confiance dans les chargés de clientèle pour les aider à gérer leur patrimoine.

En Algérie, malheureusement, il n'existe aucune enquête sérieuse susceptible de déceler et d'identifier les besoins et les attentes de la clientèle. Quant à l'image de marque de la banque, toutes les données nous amènent à conclure qu'elle n'est pas tout à fait bonne. Cela est dû essentiellement à l'absence d'une vraie communication entre la banque et le client, que les banques essaient, d'emblée, de combler par la mise en place de structures chargées de la communication et du marketing. Les banques sont, ainsi, habituées à réagir au lieu d'agir délaissant toute innovation.

Cette absence d'innovation, conjuguée avec le manque de professionnalisme et le déficit en termes de politique commerciale, peut ralentir sérieusement le développement de la bancassurance en Algérie.

B. Les moyens techniques

Pour une meilleure prise en charge des opérations de bancassurance, la connexion du système d'information de la banque et celui du partenaire assureur, s'avère nécessaire. Or, la plupart des banques et des compagnies d'assurance algériennes ne disposent pas de systèmes d'information performants. Ainsi, les agences de la même banque ne sont pas encore interconnectées, de même pour les compagnies d'assurance. Ce qui rend impossible la télétransmission des informations, faute de connexion des deux systèmes d'information.

En guise de conclusion, la banque, confrontée aux obstacles de l'environnement et pour satisfaire aux exigences de la loi relative aux assurances, est tenue de se constituer en un distributeur de deux types de produits d'assurance :

- Les produits d'assurance considérés comme produits financiers,

- Les produits d'assurance pour lesquels une autorisation préalable du CMC est obtenue pour leur distribution

Section 2 : la bancassurance à la CNEP banque

La CNEP banque, première banque qui a commercialisé les produits bancassurance en Algérie. Dans cette section, nous allons en premier lieu présenter cet organisme, puis présenter Cardif El Djazair pour enfin mettre l'accent sur l'accord du partenariat réalisé entre ces deux organismes pour la commercialisation des produits bancassurance.

1. Présentation de la CNEP banque

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance Banque est un établissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Elle est réputée commerciale dans ses relations avec les tiers.

La CNEP a été instituée par la loi n° 64-227 du 10 août 1964 portant création et fixant les statuts de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance, paru dans le journal officiel n°66 du 14 août 1964 de la république algérienne démocratique et populaire. Elle a été créée sur la base du réseau de la caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie (CSDCA) avec pour mission, la mobilisation et la collecte de l'épargne. La première agence de la CNEP a officiellement ouvert ses portes le 1^{er} Mars 1967 à Tlemcen.

Aujourd'hui, outre ses 215 agences d'exploitation et 14 directions régionales réparties à travers le territoire national, la CNEP Banque est présente également au niveau du réseau postal pour l'épargne des ménages.

1.1. Les produits de la CNEP banque

A travers son réseau de distribution, la CNEP Banque offre une large gamme de produits, réparties en trois grandes catégories tels que : les produits de l'épargne, les crédits et les produits bancassurance.

1.1.1. Les produits de l'épargne

Cette catégorie de produits représente les produits de placement offerts à la clientèle.

1.1.2. Les crédits à la clientèle

Cette catégorie de produits représente les crédits pour l'habitat, et les produits hors habitat. Ces derniers sont répartis en crédits d'investissement et des crédits d'équipement domestique.

1.1.3. Les produits bancassurance

Cette catégorie est représentée par trois types de produits qui sont l'objet de notre recherche. Ils s'agissent de l'assurance emprunteur, l'assurance prévoyance et l'assurance santé.

1.2. Les objectifs de la CNEP Banque

L'objectif principal de la CNEP Banque est de maintenir sa position de leader sur :

- Le marché de financement de l'immobilier ;
- La collecte de l'épargne des ménages et des crédits aux particuliers ;
- Devenir le leader de la bancassurance en Algérie.

2. Présentation de Cardif EL Djazair

BNP Paribas Cardif, filiale de BNP Paribas, s'opère dans 36 pays avec des positions fortes en Europe, Asie et Amérique latine. Elle ambitionne d'être la référence mondiale en partenariats d'assurance et le leader des solutions d'assurance pour les personnes.

L'implantation mondiale de BNP Paribas Cardif, renforcée par la mise en place d'outils informatiques et de plateformes intégrées, facilite une gestion locale ou globale des partenariats, ainsi que, l'adaptation des produits d'un pays à l'autre ou d'un segment de marché à l'autre.

BNP Paribas Cardif est un assureur engagé, son siège est labellisé HQE (Haute Qualité Environnementale), dont la responsabilité sociétale d'entreprise est fondée sur 4 piliers principaux :

- Une responsabilité économique : les personnes, les familles et leurs biens de manière éthique.

- Un engagement social : développer une gestion engagée et loyale des ressources humaines.
- Une action civique : lutter contre l'exclusion et promouvoir l'éducation.
- Une politique environnementale : diminuer l'impact environnemental de son activité et de ses investissements.

BNP Paribas Cardif est présente en Algérie depuis 2006, sous la dénomination Cardif El Djazair ; compagnie d'assurance spécialisée dans les couvertures liées aux crédits ainsi que la prévoyance individuelle. Son objectif en Algérie est de se positionner comme le spécialiste en Bancassurance. Il cherche à comprendre le comportement du consommateur Algérien afin d'innover tout en proposant des offres satisfaisantes¹.

3. L'accord du partenariat entre la CNEP Banque et Cardif El Djazair

L'accord porte sur la distribution des produits d'assurance de Cardif El Djazair par le réseau de la CNEP banque. La CNEP Banque s'engage à distribuer tous les produits d'assurance objet de cet accord, à travers tout son réseau de distribution. En contre partie, la CNEP banque reçoit des commissions et une assistance en formation. Les deux organismes s'engagent à faire évoluer ce partenariat vers une filiale commune.

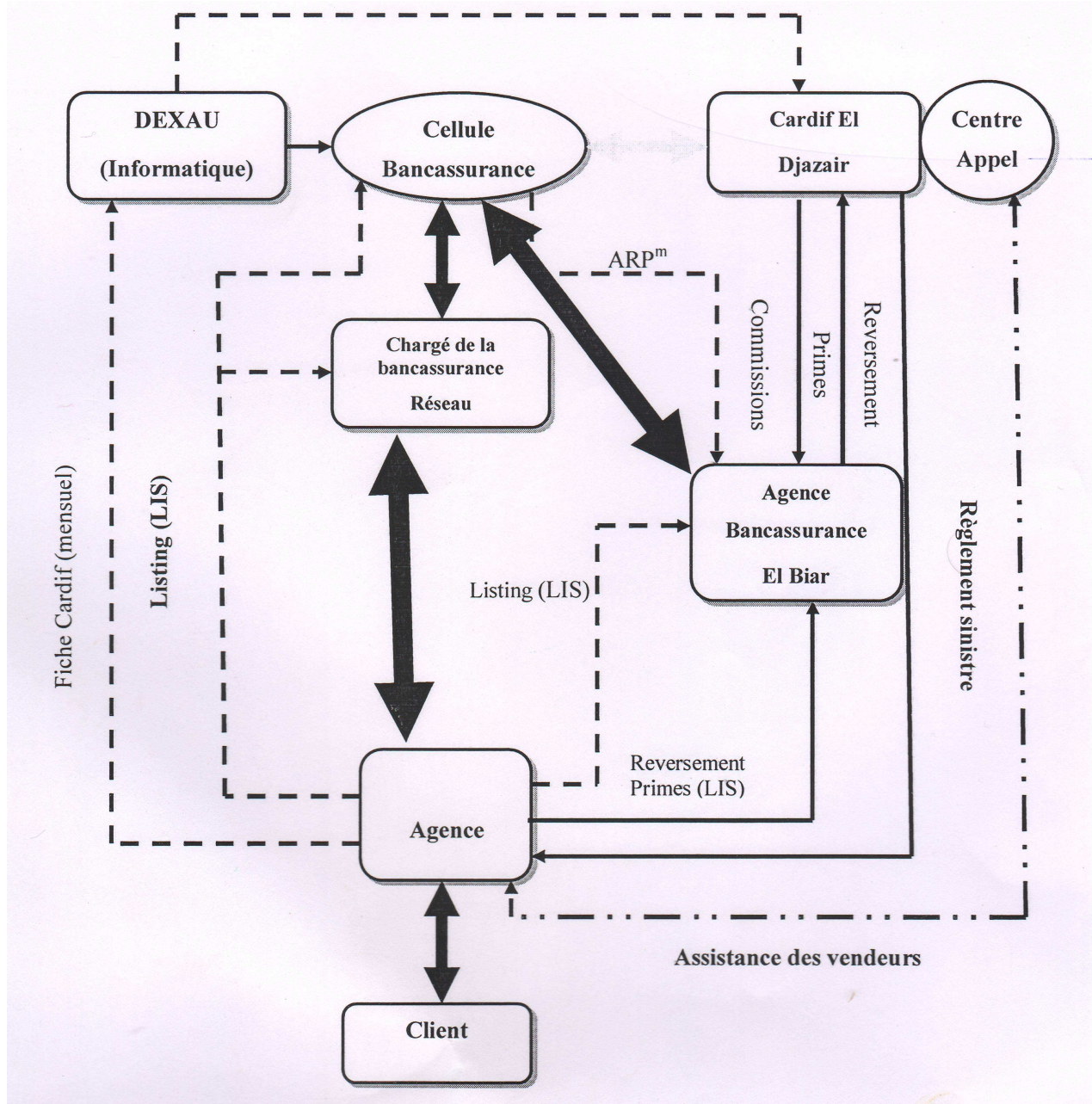
Dans le but de réaliser leurs objectifs, les deux organismes mettent en commun une organisation bancassurance.

3.1. L'organisation de la bancassurance au sein de la CNEP Banque

L'organisation de la bancassurance au sein de la CNEP Banque est très complexe, la figure suivante présente les différents intervenants dans cette organisation et les relations entre eux.

¹ www.cardifeldjazair.dz

Figure n°03 : schéma représentatif de l'organisation de la bancassurance au sein de la CNEP Banque.



Source : Document interne à la CNEP Banque

Le la figure n°03 met en évidence, l'interdépendance des rôles de plusieurs acteurs dans l'organisation bancassurance.

3.1.1. L'agence

L'agence bancaire est importante, elle a pour missions :

- De présenter les besoins des clients,
- La vente de produits d'assurance,
- Veiller au respect des procédures en matière de déclaration et des formalisation des dossiers y afférents,
- Assurer le suivi des indemnisations.

3.1.2. Le chargé de la bancassurance des réseaux

Le chargé de la bancassurance a comme missions :

- D'animer et former les équipes commerciales des agences,
- De former les exploitants aux produits d'assurance, aux procédures de gestion et aux techniques de vente,
- Veiller à la réalisation des objectifs commerciaux,
- Participer aux actions marketing et commerciales engagées par la centrale.

3.1.3. L'agence chargée de la bancassurance « agence n°129 El Biar »

Les principales missions de cette agence se présentent comme suit :

- Centraliser l'ensemble des primes collectées et procéder à leur reversement à Cardif El Djazair selon la procédure arrêtée,
- Recevoir les commissions sur assurance reversées par Cardif.

3.1.4. La cellule bancassurance à la CNEP Banque

La CNEP Banque a créé en 2009, une cellule de bancassurance, rattachée à titre transitoire au directeur général adjoint de développement.

En 2012, la cellule est devenue une direction générale dans le cadre de la nouvelle organisation. Celle-ci précisera le rattachement définitif dès la mise en place de l'ensemble des dispositions prévues par l'accord de partenariat avec Cardif El Djazair.

A. Les missions de la cellule bancassurance : La cellule bancassurance a pour missions :

- D'assurer la relation avec les partenaires en bancassurance,
- Assurer la gestion de l'activité bancassurance au sein de la banque,
- Etudier et proposer toute action de partenariat visant à développer la bancassurance au sein de la banque,
- Veiller sur la mise en œuvre de l'accord de partenariat et de gérer la relation avec Cardif El Djazair,
- Participer à l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action commercial,
- Elle joue un rôle dans l'animation commerciale du réseau et la formation des commerciaux sur les produits d'assurance.

B. L'organisation de la cellule de la bancassurance

Dans le cadre de ses prérogatives et des missions dont elle est chargée, la cellule bancassurance a procédé à la construction de deux groupes de travail :

Le premier étant constitué des responsables de l'épargne, du marketing, de la communication, des réseaux d'exploitation, des ressources humaines, et de la formation. Il a pour mission de :

- Sélectionner le personnel des directions des réseaux et des agences pour la gestion de l'activité bancassurance ;
- Programmer les formations pour les collaborateurs ;
- Intégrer les produits d'assurance dans le service de l'offre de produit bancaire ;
Tarifier les produits d'assurance.

Le second étant constitué des responsables de l'informatique, des finances, de la comptabilité, du crédit aux particuliers, du contrôle des engagements. Il a pour missions :

- La définition des processus de gestion des activités bancassurance ;
- La définition des flux d'information ;
- La définition des flux comptables et financiers ;
- La définition des procédures de gestion de l'intégration des opérations d'assurances dans le logiciel de la CNEP Banque.

3.2. La rémunération de la banque

En contre partie de sa distribution des produits de Cardif , la CNEP banque reçoit :

- Une commission sur les encaissements des primes d'assurance ;
- Une participation au profit technique réalisé par Cardif El Djazair avec la CNEP Banque.

3.3. L'engagement d'assistance de Cardif El Djazair

L'engagement de Cardif El Djazair à porter assistance pour la CNEP Banque comporte les taches suivantes :

- Assurer la formation des équipes commerciales aux caractéristiques des produits et aux techniques de marketing et de vente.
- Contribuer activement à l'animation du réseau commercial et mettre à la disposition de la CNEP Banque les outils de soutien à la vente et les outils d'optimisation commerciale et de stimulation des équipes de vente.
- Apporter un soutien informatique en proposant les solutions informatiques pouvant faciliter l'intégration des opérations d'assurance dans le logiciel utilisé par la CNEP Banque.

3.4. Les produits bancassurance distribués par la CNEP Banque

Au terme du contrat signé entre la CNEP Banque et Cardif El Djazair, ce dernier s'engage à fournir à la CNEP Banque l'ensemble des produits d'assurance conçus ou à concevoir pour le marché algérien. La gamme représente trois catégories de produits.

3.4.1. Les produits de prévoyance

Cette catégorie représente deux formules de protection, que nous allons présenter dans le tableau n°03.

Tableau n°03 : les formules de prescription à l'assurance prévoyance

Critères	Caractéristiques des offres pour chaque segment
Formule toutes causes	Versement d'un capital allant de 500 000 DA à 5 000 000 DA en cas de décès ou d'invalidité absolue et définitive quelque soit la cause.
Formule accidentelle	Versement d'un capital allant de 1 000 000 DA à 10 000 000 DA en cas de décès ou d'invalidité absolue et définitive suite à un accident.

Source : document interne à la CNEP Banque

La souscription à cette assurance est simple, il suffit de choisir la formule et le capital qui nous conviennent et désigner nos bénéficiaires en cas de décès. Le montant d'adhésion à cette assurance est de 130 DA par mois.

3.4.2. Les produits d'assurance des emprunteurs

La CNEP Banque couvre ses emprunteurs par des produits d'assurance qu'elle leurs propose. Le tableau n°04 représente les deux formules proposées pour la prescription.

Tableaux n°04 : les formules de prescription à l'assurance des emprunteurs

Critères	Caractéristiques des offres pour chaque segment
Formule classique	Elle couvre uniquement le décès, Cardif El Djazair rembourse le capital restant dû au prêt à la date de survenance du décès à la CNEP Banque, en sa qualité de prêteur.
Formule enrichie	Elle couvre le décès et l'invalidité absolue et définitive, ainsi qu'une garantie supplémentaire en cas de décès par accident. Cardif El Djazair rembourse le capital restant dû au prêt à la date de survenance du décès ou à la date de l'événement générateur de l'invalidité de l'assuré, tel que reconnue par l'assureur à la CNEP Banque en sa qualité de prêteur. En cas de décès ou d'invalidité causée par un accident, Cardif El Djazair verse en plus, 20% du capital restant dû sur le compte bancaire.

Source : document interne à la CNEP Banque

3.4.3. Les produits d'assurance santé

Le produit SAHTI, est une assurance santé. Elle correspond à un versement d'un capital en cas de diagnostic d'une maladie aggravée, ou d'indemnités journalières en cas d'hospitalisation. Elle présente deux formules que nous allons résumer dans le tableau n°05.

Tableau n°05 : les formule du produit SAHTI

Les garanties	Formule individuelle	Formule familiale
Maladies aggravées	500 000 DA	300 000 DA
Hospitalisation	3000 DA par jour d'hospitalisation	
Hospitalisation chirurgicale	5000 DA par jour d'hospitalisation	

Source : document interne à la CNEP Banque

La souscription à cette assurance se fait par un seul contrat pour toute la famille, avec un montant de 875 DA par mois. Un capital versé pour chaque membre de la famille, à partir de du 4^{ème} jour d'hospitalisation par année d'adhésion et de 15 jours pour chaque hospitalisation.

Section 3 : La gestion de la relation client pour les produits bancassurance au niveau de la CNEP Banque

L'objet de notre étude est d'expliquer et d'évaluer la démarche de la gestion de la relation client pour les produits bancassurance au niveau de la CNEP Banque. Pour ce faire, nous avons procédé à la réalisation d'une étude empirique.

Comme il n'y a pas de travail scientifique possible sans méthode et méthodologie¹, nous avons adopté une méthodologie de travail, que nous allons déterminer en premier lieu dans cette section, ensuite nous allons présenter la politique marketing que la CNEP Banque adopte dans le cadre de la gestion de sa relation client pour les produits bancassurance, et enfin on terminera par l'analyse et la discussion des résultats pour se projeter vers des alternatives recommandation.

1. Méthodologie de la recherche empirique

Pour expliquer les réalités de la gestion de la relation client pour les produits bancassurance, nous avons adopté une approche qualitative, de ce fait nous avons utilisé trois méthodes qui sont non expérimentales, à savoir l'étude de cas, l'observation et l'enquête sur le terrain.

Le choix de ces méthodes est conditionné par d'une part, l'approche qualitative adoptée, et d'autre part, par la limite du temps. Par conséquent, on s'est limité à une approche descriptive exploratoire, sans avoir recours à une étude quantitative qui pourra vérifier les résultats auquel on a pu aboutir par les trois méthodes utilisées.

1.1. L'étude de cas

La première méthode que nous avons utilisé est une étude de cas. Il s'agit d'expliquer comment gérer la relation client pour les produits bancassurance, et ce, par un examen approfondi et prolongé des pratiques du marketing relationnel en ce référant à un seul cas qui est la CNEP Banque.

¹ O. AKTOUF, « *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* », Presse de l'université de Québec, 1987. P22

1.2. L'observation passive

La deuxième méthode, est une étude de terrain par une observation passive. Il s'agit d'observer le comportement du personnel de la CNEP Banque vis-à-vis de la politique relationnelle pour les produits bancassurance, et ce, pour une période de deux mois, allant du mois d'avril au mois de juin, durant laquelle j'ai effectué un stage au niveau de l'agence CNEP code 207, située à l'avenue ABANE RAMDANE Tizi Ouzou, au niveau de cette agence se trouve la direction régionale qui gère un réseau de 15 agences en 2016.

1.3. La recherche par enquête

La troisième méthode que nous avons utilisé est une recherche par enquête, en effet, pour compléter les idées constatées par les deux premières méthodes, nous avons réalisé des entretiens semi directifs avec le personnel de la CNEP Banque pour avoir l'importance accordée à la relation client et la réalité des pratiques d marketing relationnel au niveau de cette agence.

Pour réaliser cette enquête, nous allons dans un premier temps, préciser le terrain de notre recherche empirique et l'échantillon, puis expliquer le guide d'entretien, la passation des entrevues et l'analyse des données recueillies.

1.3.1. Terrain de recherche et échantillon

Notre terrain d'enquête est la CNEP Banque, une banque Algérienne commercialisant les produits bancassurance à travers son réseau bancaire.

Notre échantillon est composé de 10 volontaires, tous employés à la CNEP Banque. Il s'agit d'un échantillonnage aléatoire simple non représentatif d'une population mère. Notons que nous n'avons pas recherché la représentativité, mais bien la variété des profils afin de pouvoir identifier le plus d'information possibles et donc de dégager une compréhension la plus riche et originale de la question étudiée.

1.3.2. Le guide d'entretien et sa passation

Pour tenter d'apporter des éléments explicatifs complémentaires aux études citées au préalable, nous avons retenu une approche qualitative sous la forme d'entretiens semi directifs

individuels afin de laisser une grande liberté d'expression aux répondants. Nous souhaitons ainsi explorer le plus largement possible les pratiques marketing réalisées par la CNEP Banque dans le cadre de la gestion de sa relation client pour les produits bancassurance.

Nous sommes consciente que cette démarche de recueil de données ne reflète pas la réalité des pratiques mais elle nous permet d'avoir la description qu'en font des acteurs, en quelque sorte des « pratiques déclarées ». Cependant, ceci nous a paru adapté à la question de départ. En effet, l'étude de cas et l'observation en immersion, semblent trop fines à un moment où peu d'études ont été engagées à propos de cette question en Algérie.

Notre guide d'entretien a été élaboré sur la base de la littérature existante, il est composé de 15 questions majoritairement ouvertes, plutôt générales sur les pratiques du marketing relationnel au niveau de la CNEP Banque et l'intérêt apporté à la relation client.

Les entretiens, d'une durée d'environ 30 minutes chacun, se sont déroulés en face à face, entre mai et juin 2017. Avant de commencer l'entretien, les répondants ont été informés de la nature et des objectifs du projet de recherche, et leur consentement à participer, que nous pensons libre et éclairé, a été recueilli. Par la suite, les entretiens ont été anonymés et les analyses ont été effectuées sur ce matériel textuel anonyme.

1.3.3. Analyse et interprétation de données

Pour interpréter les données recueillies par cette enquête, nous avons procédé en premier lieu à la retranscription du discours des répondants. Ensuite, ces données recueillies ont été soumises à une démarche d'analyse selon la méthode de l'analyse de contenu afin de rendre compte de ce qui a été dit par nos répondants de manière la moins subjective et la plus fiable possible.

Le découpage du verbatim a été conduit selon une procédure ouverte et inductive et repose sur des unités de codages qui nous amènent à la recherche des idées exprimées.

2. La gestion de la relation client pour les produits bancassurance au niveau de la CNEP banque

Durant la période du stage effectué à l'agence n°207, de la CNEP banque, nous avons pu mettre en évidence les outils utilisés par la CNEP Banque et la démarche adoptée pour développer la relation client.

La CNEP Banque cherche à améliorer en permanence les outils mis à la disposition à la fois de ses clients et de ses salariés, en vue de délivrer un service de meilleure qualité tout en progressant en efficacité et en efficience.

Dans cette dynamique, plusieurs outils à la destination de la clientèle se sont considérablement développés avec la volonté de permettre aux clients d'accéder à un grand nombre d'informations. Parallèlement, la CNEP Banque a le souci constant de mettre à la disposition de leurs salariés en contact avec la clientèle (les chargés de clientèle) des systèmes d'information (SI) bancaires complets facilitant à la fois l'accès à l'information et le traitement de celle-ci. La consultation de ces outils pouvant se faire en présence des clients (front office) ou en dehors (back office).

2.1. Un système d'information et une base de données clients

Les informations détaillées et fiables sur les clients deviennent un actif stratégique qui donne à l'entreprise un avantage concurrentiel. Elles couvraient suffisamment le client pour lui proposer l'offre qui convient au bon moment et sur le bon canal, d'où l'intérêt des bases de données.

La CNEP Banque vise à développer une interactivité pertinente basée sur les préférences des consommateurs. Cette façon de répondre aux besoins favorise : satisfaction, fidélité et rachat.

Les bases de données de la CNEP banque pour les produits bancassurance, sont mises aux services de la cellule bancassurance, de ce fait, ces informations collectées par les banques contribuent en amont et en aval de la chaîne de valeur des produits bancassurance.

En amont, en bénéficiant de ces informations, l'entreprise d'assurance pourra proposer des offres correspondantes aux attentes des consommateurs.

En aval, en connaissant le client et ses besoins, la banque complète l'offre par la proposition des services complémentaires aux produits d'assurance conçus au préalable par les sociétés d'assurance.

2.2. Vers un système d'information client unique

A l'aide d'application d'informatique spécialisée, les acteurs du marché : la CNEP Banque et Cardif El Djazair développent leur CRM ou GRC comme suit :

- Un CRM analytique au niveau de la société d'assurance : il pilote la connaissance client ou business intelligence au sein de data warehouse (entrepôt de données).
- Un CRM opérationnel au niveau de la cellule bancassurance : il concerne les actions automatisées en marketing ou en vente.
- Un CRM collaboratif au niveau de la direction nationale de la banque, dans ce dernier la banque met en place un système où les données sont organisées et partagées par tous les points de contact possible avec le client.

2.3. La segmentation pour les produits bancassurance

La segmentation client permet de diviser une population en groupes homogènes présentant des caractéristiques communes. L'idéal est d'arriver à maximiser les différences entre segments et minimiser les différences entre les individus intra segments.

L'avantage de la segmentation est de pouvoir toucher des consommateurs qui se ressemblent en leur offrant ce qui leur correspond le mieux. Elle permet aussi de hiérarchiser les efforts à consacrer à chaque client. La segmentation de la clientèle des produits bancassurance se fait à deux niveaux : le niveau stratégique et le niveau opérationnel.

2.3.1. La segmentation stratégique

La segmentation stratégique permet d'identifier les segments de clientèle, présentant un intérêt pour un produit déterminé. Dans le cas des produits bancassurance commercialisés par la CNEP Banque, la segmentation stratégique est l'affaire de la société d'assurance. La CNEP Banque dans ce cas ne joue pas de rôles dans le choix du segment et de la clientèle.

En effet, les formules des différents produits bancassurance de la CNEP Banque déterminées dans la section précédente, sont définies par la société d'assurance Cardif El Djazair.

2.3.2. La segmentation opérationnelle

A l'intérieur des segments stratégiques vont être créés des segments opérationnels, d'une durée plus limitée avec un ciblage plus pointu. La segmentation opérationnelle sert à cibler de façon très précise des clients qui vont avoir des caractéristiques particulières à un instant donné.

Dans ce cas, la CNEP Banque permet de construire des groupes d'individus homogènes par rapport à une question concernant un métier spécifique. A titre d'exemples, proposer un nouveau service à des entreprises dans le cadre d'assurance de leurs employés.

2.4. Un back office et un système de gestion en faveur des produits bancassurance

La CNEP banque concentre son effort dans la maîtrise du système de gestion, elle met à la disposition de ses gestionnaire des logiciels de gestion qui permettent une connexion intra réseau, et ce afin de faciliter l'accès aux fichiers clients, dont l'objectif est d'offrir une offre satisfaisante en temps limite, pour ainsi réduire les réclamations des clients. De ce fait, elle centre sa stratégie sur la fidélisation des clients déjà acquis

De nombreux investissements ont été consentis ces dernières années par la CNEP Banque, pour diversifier l'offre, faciliter l'accès aux services, multiplier les canaux de communication avec les clients, sur des bases notamment informatiques. Les sites internet représentent l'un des aboutissements les plus récents pour elle.

Le client utilise ces nouveaux canaux pour effectuer des opérations très diverses de banque à distance. Il découvre ainsi de nouvelles possibilités d'action, de formation et d'information qui accentuent son autonomie par rapport au conseiller et renforcent son pouvoir et ses responsabilités sur la gestion de ses comptes.

2.5. Le front office orienté vers la satisfaction du client

Le chargé de la clientèle, joue un rôle important dans la commercialisation des produits bancaires notamment des produits bancassurance. Aujourd'hui, l'accès à ce poste au niveau de la CNEP Banque n'est permis que pour les diplômés du domaine de gestion ou des sciences commerciales.

Des formations pour les chargés de clientèle ont été assurées par la CNEP Banque dans le cadre de la gestion de la relation client. Ajoutant à cela les formations assurées par Cardif El Djazair dans le cadre de l'accord de partenariat signé avec la CNEP Banque, de ce fait, les chargés de clientèle ont aussi bénéficié de cette formation afin d'en avoir suffisamment de connaissance en produit d'assurance.

Etant donné que les chargés de clientèle sont en contact direct avec la clientèle, la CNEP Banque fait l'effort de leur offrir un climat favorable, et ce par la mise en place d'outil pour en optimiser le résultat de satisfaction et de fidélisation.

2.6. Un réseau de distribution multicanal

La CNEP Banque, par son réseau de distribution constitué de 215 agences contribue au recrutement de nouveaux clients en bancassurance, mais aussi de les fidéliser en créant des relations individualisées, c'est la pratique du marketing relationnel et l'approche « one to one », mais aussi le multicanal permet de satisfaire le consommateur par sa présence à tout endroit. En effet, la banque permet à l'entreprise d'assurance de se rapprocher plus de ses clients à travers le réseau de distribution multicanal.

Des DAB sont mises à disposition de la clientèle dans la plupart des agences CNEP, permettant de renforcer sa politique orientée client par l'accès 24h /24h sur son réseau de distribution.

2.7. La CNEP Banque orientée vers une stratégie de marque

La CNEP banque mobilise trois concepts centraux tels que l'identité, l'image et le positionnement afin d'élaborer une stratégie de marque. En effet, elle oriente sa stratégie pour construire une image de marque. Elle met le client au centre de sa stratégie marketing, de ce fait, elle atteint le marché de la bancassurance pour se placer leader sur ce marché.

3. Résultats, interprétation et limites de la recherche

Les études réalisées sur la gestion de la relation client des produits bancassurance au niveau de la CNEP Banque nous ont permis d'apporter quelques éléments explicatifs sur la politique relationnelle utilisée pour cette catégorie de produit au sein de cet organisme.

3.1. Données chiffrées sur l'évolution des ventes des produits bancassurance au niveau de la CNEP Banque

Le tableau suivant nous montre l'évolution des ventes des produits bancassurance commercialisés par l'agence n° 207 de la CNEP banque de Tizi Ouzou. Les ventes sont présentées en terme de nombre de prescripteurs.

Tableau n° 06 : les ventes des produits bancassurance à l'agence n°207 de la CNEP Banque de Tizi Ouzou.

Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Assurance emprunteurs	20	1545	1780	2779	2969	3400	700	896	809
Assurance prévoyance		216	576	641	1226	651	317	275	206
Assurance santé						56	321	217	145

Source : Document interne à la CNEP Banque

Le tableau précédant nous montre l'évolution des ventes des trois catégories de produits bancassurance commercialisés par CNEP Banque.

Nous avons constaté que le nombre de prescripteurs pour les produits bancassurance est en évolution jusqu'à atteindre un pic de 3400 souscripteurs en 2013 pour l'assurance emprunteur, et un pic de 1226 en 2012, pour l'assurance prévoyance, pour subir ensuite une chute importante pour les années qui se suivent.

Les figures n° 04 et 05, représentent cette évolution durant les années 2008 jusqu'à 2016

Figure n°04: l'évolution des ventes des produits bancassurance en fonction des années

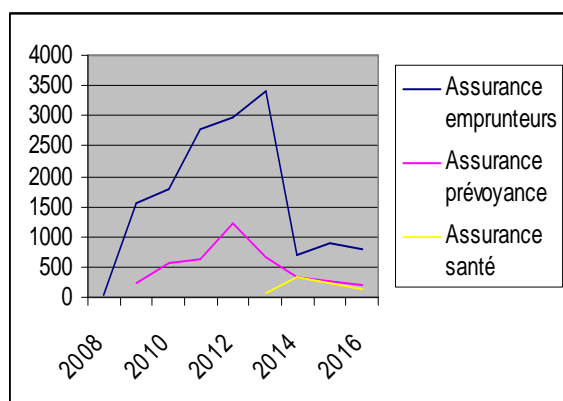
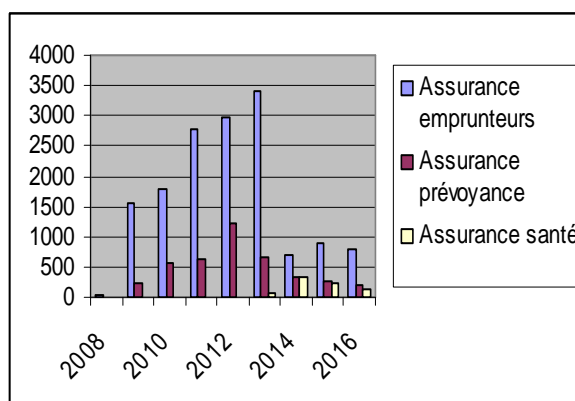


Figure n°05: représentation graphique des ventes des différentes catégories de produits bancassurance



Source : Figures réalisées par nous même sur la base des données représentées dans le tableau n°06.

Des figures n°04 et n°05, nous avons constaté que le nombre des souscripteurs pour le produit assurance emprunteur est beaucoup plus important par rapport au nombre de souscripteurs des autres catégories de produits. En se référant à cette figure et aux résultats d'analyse des entretiens réalisés, nous pouvons dire qu'étant donné que cette catégorie de produits est liée aux produits bancaires, l'effort marketing est centré alors sur la commercialisation des produits bancaires, et l'assurance de ces derniers est prescrite automatiquement au niveau de la même agence.

Aussi, nous avons remarqué que les trois produits bancassurance commercialisés par la CNEP banque suivent la même tendance. Au début on remarque l'augmentation des taux de croissance des prescripteurs, pour se suivre d'une chute du nombre des prescripteurs.

De ces résultats nous avons mis l'hypothèse qu'une fois la CNEP Banque, a atteint son objectif en terme de nombre de client, elle centre son effort marketing sur la fidélisation des clients acquis.

Par contrainte due à l'approche descriptive adoptée, nous ne pouvons pas tester la validité de cette hypothèse. Par ailleurs, pour plus d'informations nous avons fait recours aux données qualitatives collectées à travers les entretiens réalisés avec le personnel de la CNEP Banque. Ces dernières restent aussi insuffisantes, de ce fait nous avons procédé à la recherche

d'autres informations qui pourront donner plus d'explication, tels que le taux de réalisation des objectifs de ventes fixés par la CNEP Banque.

3.2. Données sur les taux de réalisation des objectifs de ventes

Afin d'apporter plus d'éclaircissement aux évolutions des ventes constatées au préalable, nous avons calculé le taux de réalisation de ses objectifs de vente pour chaque catégorie de produit, les résultats obtenus sont présentés dans le tableaux n° 07, n°08 et n°09.

Les résultats obtenus sont ainsi retranscrits graphiquement et ils sont représentés par les figures n°06, n°07 et n°08.

A. L'assurance emprunteur

A partir des objectifs fixés par la CNEP et les ventes réalisées, nous avons calculé les taux de réalisation de ces objectifs depuis l'année 2009 jusqu'à 2016. Les résultats sont représentés dans le tableau n°07.

Tableau n° 07 : les taux de réalisation des objectifs de vente du produit d'assurance emprunteur

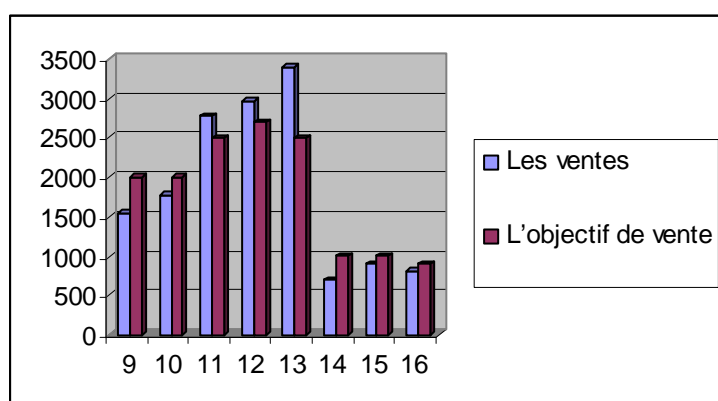
Années	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Les ventes	1545	1780	2779	2969	3400	700	896	809
L'objectif de vente	2000	2000	2500	2700	2500	1000	1000	900
Taux de réalisation	77%	89%	103%	110%	73%	70%	89%	90%

Source : Tableau réalisé par nous même à partir des données internes à la CNEP Banque.

Le tableau n°07, montre qu'à partir de l'année 2014, la CNEP baisse ses objectifs de vente en produits d'assurance emprunteur. En effet, malgré les chutes des ventes, les taux de réalisation varient entre 70% et 90%, donc l'écart entre l'objectif et les réalisation n'est pas trop important.

La différence entre les ventes réelles et les objectifs à réaliser pour les produits de l'assurance emprunteur est représentée par la figure n°06.

Figure n° 06 : Comparaison entre les objectifs de vente et les ventes réelles de l'assurance emprunteur



Source : Figure réalisée par nous même à partir des données du tableaux n°07

La figure n°06, nous donne plus de vision sur la baisse des ventes des produits d'assurance emprunteur à partir de l'année 2014. Mais aussi, sur les taux de réalisation qui reste importants.

B. L'assurance prévoyance

Le nombre de prescripteurs, les objectifs, ainsi que les taux de réalisation des objectifs de vente pour le produit assurance prévoyance sont représentés dans le tableau n°08.

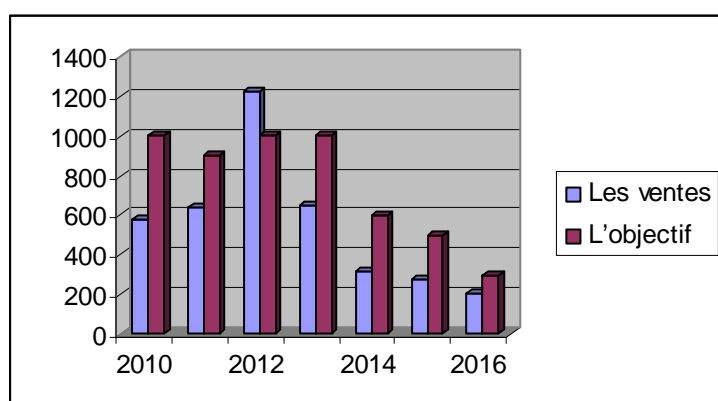
Tableau n°08 : les taux de réalisation des objectifs de ventes de l'assurance prévoyance

Années	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Les ventes	576	641	1226	651	317	275	206
L'objectif	1000	900	1000	1000	600	500	300
Taux de réalisation	57.6%	71%	122%	65%	53%	55%	68%

Source : Tableau réalisé par nous même à partir de données collectées des documents internes à la CNEP Banque.

Les résultats mentionnés sur le tableau n°08, montre que les écarts entre les ventes et les objectifs sont importants. A partir de 2013, la CNEP Banque n'arrive pas à atteindre un taux de réalisation de 70%, malgré la baisse de nombre de prescripteurs à attendre en terme d'objectif. Ces résultats sont représentés graphiquement sur la figure n°07.

Figure n°07 : Comparaison entre les ventes de l'assurance prévoyance et les objectifs à atteindre.



Source : Figure réalisée par nous même à partir des données du tableau n° 08.

C. L'assurance santé

Le tableau n°09 montre le taux de réalisation des objectifs de vente pour le produit assurance santé depuis l'année 2013 jusqu'à l'année 2016.

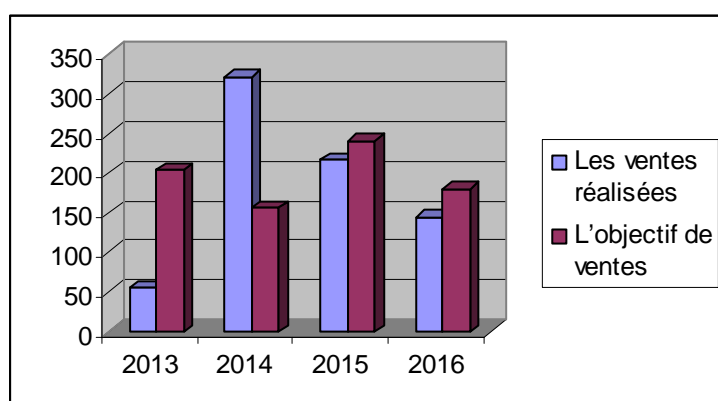
Tableau n°09 : les taux de réalisation des objectifs de ventes du produit assurance santé

	2013	2014	2015	2016
Les ventes réalisées	56	321	217	145
L'objectif de ventes	204	156	240	180
Le taux de réalisation	27%	206%	90%	80%

Source : Tableau réalisé par nous même à partir de données internes à la CNEP Banque

Les résultats de ce tableau sont retranscrit graphiquement et représentés par la figure n°08.

Figure n°08 : Comparaison entre les ventes effectuées et les objectifs de ventes fixés pour le produit SAHTI



Source : Figure réalisée par nous même à partir de données du tableau n°09.

Les résultats obtenus nous montre que malgré la baisse des ventes pour le produit assurance santé, les objectifs de ventes sont couverts à un taux important.

Discussion des résultats

Ces figures montrent que malgré les baisses des ventes pour le produit assurance emprunteur, et assurance santé, le taux de réalisation se rapproche de 100%. Toutefois, pour le produit assurance prévoyance, nous avons constaté que la CNEP Banque n'atteint pas les objectifs de ventes.

Nous avons constaté qu'à partir de 2014, la CNEP Banque définit ses objectifs en fonction des ventes réalisées dans l'année précédente. De cela nous pouvons dire que ces dernières années, la CNEP Banque centre plus son effort marketing sur la fidélisation de ses clients déjà acquis. Mais ce résultat reste une constatation, complété par les déclarations des personnes interviewées, ce qui le laisse toujours non confirmé. En effet, plusieurs autres facteurs peuvent influencer la stratégie et les objectifs fixés de la CNEP Banque, tel que la conjoncture économique.

3.3. Un sondage en ligne, pour savoir son positionnement marketing

En 2010, sur son site Internet, la CNEP Banque a mis en ligne une question à destination de sa clientèle, ce ci dans l'objectif d'évaluer les motivations de ces clients dans leur choix pour la CNEP Banque. La question posée se présente comme suit :

Veillez s'il vous plait, répondre au sondage suivant. Cela nous permettra d'être à votre écoute. **Pourquoi avez-vous choisi la CNEP Banque ?**

- Pour la gamme des produits proposés
- Pour la proximité de ses agences
- Pour le bon accueil et le sérieux de son personnel
- Par tradition familiale
- Par obligation
- Autres

Les résultats de sondage sont présentés comme suit : Sur 3149398 visiteurs du site, il ya 4742 répondants et les réponses pour la question posées sont présentées sur le tableau n° 10.

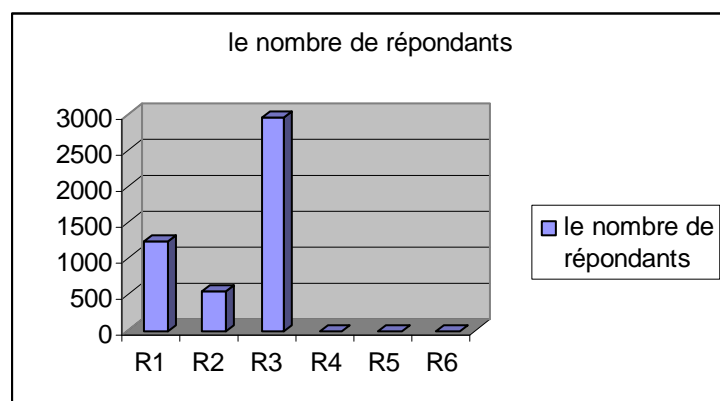
Tableau n°10 : les résultats de réponses sur l'enquête de satisfaction

Les réponses	Nombre de répondants	Le pourcentage
La gamme des produits proposés	1242	26.2%
La proximité des agences	546	11.52%
Le bon accueil et le sérieux de son personnel	2951	62.26%
Par tradition familiale	1	0.02%
Par obligation	0	0%
Autres	0	0%

Source : www.cnepbanque.dz

La figure n°09 nous montre la représentation graphique de la répartition des répondants en fonction des réponses proposées.

La figure n°09 : Répartition des répondants en fonction des réponses



Source : Figure réalisée par nous même sur la base de données du tableau n°10

Les résultats obtenus par ce sondage, nous permettent de constater que le nombre de répondants à la question par la réponse 3, est très important, il représente un pourcentage de 62.26% du nombre total des répondants. Cela explique que plus de la moitié de la clientèle répondue a choisie la CNEP Banque pour la qualité de l'accueil et le sérieux de son personnel, contre 26.2% qui la choisissent pour la variété de son offre et 11.52% qui la choisissent pour la facilité d'accès à son réseau de distribution. Quand aux autres réponses (par obligation, tradition familiale, et autres), les résultats sont insignifiantes.

De cela , nous pouvons dire que la CNEP Banque concentre son effort à la satisfaction du client, en effet, les réponses sont toutes orientées vers une satisfaction de la clientèle, vis-à-vis du personnel, du réseau de distribution, et aussi de la variété des offres. Cela correspond aux composantes du marketing relationnel sur lesquelles la CNEP Banque vise à créer une relation durable avec ses clients tout en leur offrant une gamme large de produits notamment les produits bancaires et les produits d'assurance.

3.4. Interprétation des résultats

L'analyse des résultats obtenus par les différentes études réalisées sur la gestion de la relation client au niveau de la CNEP banque, nous amène à dire que cette dernière met le client au centre de sa stratégie marketing. En effet, plusieurs outils de développement de la

relation clients sont mises en œuvre pour l'ensemble de ses produits et notamment des produits bancassurance.

Toutefois, la gestion de la relation client pour les produits bancassurance implique l'intervention de l'ensemble des acteurs intervenant dans la chaîne de valeur de cette catégorie de produits. Allant de l'entreprise d'assurance jusqu'au client final, passant par la banque, le personnel des deux organismes notamment les chargés de clientèle.

Dans notre cas d'études, nous constatons que sur le plan stratégique il ya une volonté d'intégrer une politique relationnelle, toute fois, au niveau de la démarche opérationnelle, nous constatons des insuffisantes, et des incohérence par apport aux stratégies définis au préalable. Notre analyse qui reste insuffisante, nous amène à définir quelques défaillances constatées au niveau de la démarche relationnelle intégrée par la CNEP banque pour les produits bancassurance, ainsi, nous allons mettre l'accent sur les éléments suivants :

- Le type de base de données mis en œuvre au niveau de l'agence est de type fichier et relationnel, le datawarehouse (entrepôt de données orientés clients) n'est pas utilisé. Ce dernier est réservé à la société d'assurance. Par conséquence, la CNEP Banque ne pourra pas accéder à ces fichiers qui pouvant être d'un bénéfice important pour les deux organismes.
- Etant donné que le système d'information de la CNEP banque n'est pas connecté au système d'information de Cardif EL djazair, cela reste une contrainte à la transmission du flux d'information, venant des clients qui peuvent être source d'avantage concurrentiel dans la détermination de la politique produit et de la politique prix qui sont déterminés par la société d'assurance.
- La segmentation de la clientèle des produits bancassurance est définie par l'entreprise d'assurance, ainsi, la Banque ne peut pas proposer des produits différents de ceux déterminés sur le contrat, la seule valeur ajoutée par la banque pour ces produits c'est l'accompagnement par les services périphériques, car le service de base est défini par Cardif El Djazair.
- Le positionnement des produits bancassurance n'est pas clair, en effet, les offres sur le marché d'assurance en général et de bancassurance en particulier sont similaires. La différenciation par apport à la concurrence, se voit dans l'offre packagée et le positionnement de la banque sur son marché global.

- Les outils du marketing direct sont limités au téléphone et au e-mail, toute fois ces deux outils ne sont utilisés que dans le cadre d'une problématique définie, il s'agit d'une communication personnelle sur un sujet précis. Autrement dit, ces outils ne sont pas utilisés pour communiquer sur de nouveaux produits ou envoyer de catalogues par e-mail, mais ils sont utilisés dans le but de garder le contact avec leur clientèle.
- La communication sur les produits bancaires et notamment sur les produits bancassurance est absente, les banques comme les compagnies d'assurance ne font de la publicité qu'à travers leurs réseaux de distribution. La communication à travers les médias est très limitée. De plus, les prospectus sur les produits et les catalogues, ne sont pas envoyés à la clientèle, ils ne sont présentés qu'au niveau des agences.

3.5. Les limites de notre recherche

Notre recherche a comme objectif de décrire et d'expliquer les aspects de la gestion de la relation client pour les produits bancassurance. Pour ce faire, nous avons procédé par une étude documentaire, suivie de trois autres études de terrain, tout en adoptant une démarche qualitative.

Les limites de ce travail nous paraissent relever essentiellement de quatre dimensions, à savoir :

- La limite du temps pour la présentation du mémoire de fin d'études.
- L'accès aux informations qui sont confidentielle au niveau de notre organisme d'accueil pour la réalisation du stage.
- L'échantillon de personnes interviewées qui est restreint et qui n'est pas représentatif.
- Le caractère subjectif pour l'analyse et l'interprétation des données collectées.
- Le caractère qualitatif de l'étude qui reste insuffisante pour expliquer les réalités et générer le phénomène étudié.

4. Quelques recommandations

La volonté d'intégrer le marketing client pour les produits bancassurance au niveau de la CNEP Banque est au centre de leur stratégie, toutefois, sur le plan opérationnel beaucoup d'insuffisances se manifestent. Les résultats obtenus de notre étude réalisée nous conduit à proposer quelques recommandations dans le cadre de l'amélioration de leur politique client, à savoir :

- Mettre un système d'information et une base de données en commun, permettant l'accès à l'entreprise d'assurance d'accéder à la base de données de l'ensemble des clients bancaires, cela dans l'objectif d'avoir plus de vision sur la clientèle mais surtout de pouvoir proposer des offres qui complètent les offres bancaires.
- Donner plus d'autonomie pour la banque, dans la segmentation opérationnelle, en se basant sur une diversification tout en gardant le service de base mais en innovant dans les offres périphériques qui accompagnent le service de base.
- Le marché de l'assurance prévoyance qui est un marché porteur, n'est pas développé au niveau de la CNEP Banque. Les deux acteurs doivent mettre des actions en commun qui leur permettra de comprendre le comportement du consommateur et ses freins à l'égard de cette catégorie de produits.
- Une innovation dans les offres packagées au niveau de la banque.
- La CNEP Banque doit choisir cette activité comme un moyen de prospection et de fidélisation de la clientèle qui augmente avec le nombre de contrats souscrits dans ses agences. Les chargés de la clientèle doivent proposer les produits d'assurance au même titre qu'un crédit d'habitation, un découvert ou une facilité de caisse. Par ailleurs, ils ne doivent pas s'adresser à l'ensemble de leur clientèle, mais cibler les clients capables de payer les primes pour une longue durée. La distribution des produits d'assurance est un puissant moyen de fidélisation de la clientèle bancaire.
- Améliorer la politique de communication, une communication par catalogues envoyé par email, pourra attirer la clientèle potentielle et à moindre coût.
- Réaliser des études sur les freins à la consommation des produits d'assurance et pouvoir ainsi le sensibiliser à l'intérêt que portent ces produits.

Conclusion au chapitre 3

La bancassurance en Algérie se limite à la distribution des produits d'assurance par les réseaux bancaires. Ce marché à potentiel élevé est mal exploité, il est limité non seulement par des contraintes réglementaires, mais aussi par des contraintes techniques et marketing.

L'étude de cas réalisée sur les produits bancassurance commercialisés par la CNEP Banque, nous montre la volonté des deux organismes coopérés (CNEP ET Cardif El Djazair) pour le développement des produits bancassurance, ainsi qu'une volonté de développer en commun une politique de marketing relationnel pour cette catégorie de produit. Tout fois, sur le plan organisationnel et opérationnel beaucoup d'insuffisances se manifestent, notamment sur la fluidité de l'information entre l'ensemble des acteurs participant à l'élaboration des produits bancassurance, ce qui biaise les stratégies marketing définies au préalable.

Conclusion générale

Aujourd'hui, les banques et les sociétés d'assurance se rapprochent de plus en plus en contribuant ensemble à l'élaboration des produits bancassurance. Pour trouver l'alliance stratégique pour la création de cette catégorie de produit, il n'existe pas de modèle à suivre. En effet, chaque compagnie d'assurance, et chaque banque doivent chercher la formule adaptée à sa situation, à ses besoins, mais aussi à son environnement culturel et réglementaire.

En Algérie, le modèle de développement se limite à la distribution des produits bancassurance par les banques. Confrontée à la réglementation exigée et au manque de culture de consommation des produits d'assurance, le marché de la bancassurance en Algérie reste embryonnaire.

La recherche du développement de cette activité, oblige les banques et les sociétés d'assurance à s'adapter aux exigences de l'environnement, tout en s'organisant pour développer une relation durable avec leur clientèle.

L'étude de cas réalisée sur la CNEP Banque, nous a permis d'avoir un aperçu global sur la pratique du marketing relationnel pour les produits bancassurance au niveau de cette banque, notamment au niveau de l'agence de Tizi Ouzou. Les principaux résultats nous ont permis de mettre l'accent sur l'intérêt porté aux clients, et de déterminer le rôle de chacun des acteurs coopérés (CNEP Banque et Cardif El Djazair) dans la gestion de la relation client.

Cette étude relativement limitée au cas de la CNEP Banque, apporte quelques réponses sur la question de la gestion de la relation client pour les produits bancassurance en Algérie. Nos analyses ont démontré que la gestion de la relation client pour les produits bancassurance, nécessite une réflexion globale sur les cibles à privilégier, les canaux à mettre en œuvre et les systèmes d'information nécessaires. C'est dans une réflexion plus large sur l'organisation bancassurance qu'on trouvera le succès de ces opérations.

En effet, les banques, grâce à leur puissance financière et aux informations dont elles disposent, elles peuvent exercer une influence très importante sur leurs clientèles et leurs vendre assez facilement des produits d'assurance. Il est alors aisé au chargé de la clientèle bancaire de présenter les produits d'assurance et de les argumenter. Par ailleurs, il est important pour les sociétés d'assurance d'élaborer des contrats plus faciles et plus simples à comprendre afin de faciliter le travail aux commerciaux. Ceci, ne se fait que dans le cadre

d'une bonne organisation qui permet une fluidité de l'information pour une gestion de la relation client.

L'étude nous a permis également d'identifier des insuffisances et des défaillances, d'une part dans l'organisation et d'autre part, dans la mise en œuvre de la démarche de la gestion de la relation client. Dans le cas étudié, les objectifs fixés par la CNEP Banque dans l'acquisition des clients reste incohérents au principe même de la bancassurance, notamment sur un marché prometteur, dont l'objectif principal de ce partenariat pour Cardif El Djazair est surtout de recruter plus de clients pour les fidéliser.

En définitif, les résultats de notre enquête, restent insuffisants. En effet, d'une part, l'approche qualitative et la démarche descriptive adoptée dans notre étude ne nous permet pas d'avoir de précision dans les résultats obtenus. D'autre part, la difficulté d'accès à une information exhaustive au niveau de la CNEP Banque, ce qui constitue une limite à l'interprétation des résultats.

Nous estimons qu'à travers ce travail, nous avons pu répondre à la question des enjeux de la gestion de la relation client pour les produits bancassurance en Algérie. Ce marché embryonnaire, dont le client n'a pas de culture de consommation pour cette catégorie de produit reste à explorer. C'est dans ce sens que des recherches pourraient être développées afin d'accompagner la démarche du marketing relationnel pour cette catégorie de produits.

Bibliographie

Ouvrages

1. AKTOUF Omar, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », Presse de l'université de Québec, 1987.
2. AUTISSIER David et DELAYE Valérie, « Mesurer la performance du système d'information », Les éditions d'Organisation, 2008.
3. BADOUC Michel, « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Les éditions d'Organisation, 2004.
4. BADOUC Michel, LAVAYSSIERE Bertrand et COPIN Emmanuel, « E-marketing de la banque et de l'assurance », Les éditions d'Organisation, 2003.
5. BOISDEVESY Jean Claude, « Le marketing relationnel », Les éditions d'Organisation, 2001.
6. BORDERIE Alain et LAFITTE Michel, « La bancassurance : Stratégies et Perspectives en France et en Europe », Revue Banque, 2004.
7. DE COUSSERGUES Sylvie et BOURDEAUX Gautier, « Gestion de la banque », Dunod 2010.
8. DEMEURE Claude, « Aide mémoire marketing », Dunod, 2008.
9. CHAUMON Marc Eric Bobillier, DUBOIS Michel et RETOUR Didier, « Relations de services », De Boeck, 2010.
10. GARSUAULT Philippe et PRIAMI Stéphane, « La banque : Fonctionnement et Stratégies », Economica, 1995.
11. HAMMER Michael et CHAMPY James, « Le Reengineering », Dunod 1993.
12. KEREN Vered, « La bancassurance », Que sais-je ? Presse universitaire, 1997.
13. KOTLER Philip, KEILER Kevin, MANCEAU Delphine et DUBOIS Bernard, « Marketing Management », Pearson, 2009
14. LAMARQUE Eric, « Management de la banque : risque, relation client, organisation », Pearson Education, 2005.
15. LEFEBURE René et YENTURI Gilles, « Gestion de la relation client », Les éditions d'Organisation, 2005.
16. LENDREVIE Jacques et LEVY Julien, « Mercator : théories et nouvelles pratiques du marketing », Dunod, 2012
17. MEIER Olivier et SCHIER Guillaume, « Fusions-Acquisitions », Dunod, 2009.
18. PARMENTIER Christian, « Marketing performant de l'assurance », L'argus, 2005.
19. STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », Dunod, 2004.

Articles et revues

1. BOUDEJA Noura, « Partenariat entre la CNEP-Banque et Cardif El Djazair », Quotidien El Watan, Algérie n° 5162 du 26 mars 2008.
2. CHEVALIER Marjorie, LAUNAY Carole et MAINGUY Berangère, « La bancassurance », Groupe Score Vie, 2005.
3. DERKAOUI Moulay Hicham, « Le marketing bancassurance dans les banques Marocaines », International Journal of Business and Economic Strategy, vol 4, 2016
4. HILGERS Jean, « La bancassurance », Revue économique : Banque Nationale de la Belgique, Mai 2001.ISSN 1372, 3162
5. KAHOUL Yazid et CHEBIRA Boualem-Ammar, « L'apport du mix marketing dans le développement des assurances vie en Algérie », Assurance et gestion des risques, vol 81 (3-4), Octobre-Décembre 2013.
6. N'GOALA Gilles, « Epistémologie et théorie du marketing relationnel », Congrès de l'association française du Marketing, Bordeaux, 14-15 Mai 1998.

Mémoires et thèses

1. BENNADJI Tahar, les enjeux de la bancassurance et les perspectives de son développement en Algérie, mémoire de DSEB, école supérieure de banque, 2003.
2. YAO AYA Clémentine, les nouveaux relais de croissance de la bancassurance, thèse de MBA, école nationale d'assurance ENASS France, 2011.

Sites internet

1. www.cna.dz
2. www.cnepbanque.dz
3. www.cardifeldjazair.dz

Autre document

- Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, sous la direction de Claude Danièle ECHAUDEMAISON, édition Nathan, 2013.

ANNEXES

Annexe n°1 : Liste des tableaux

Tableau n°1 : Les trois modèles de développement de la bancassurance.	25
Tableau n° 02 : Evolution du marketing de l'offre au néomarketing	39
Tableau n°03 : Les formules de prescription à l'assurance prévoyance	78
Tableaux n°04 : Les formules de prescription à l'assurance des emprunteurs	78
Tableau n°05 : Les formule du produit SAHTI	79
Tableau n° 06 : Les ventes des produits bancassurance à l'agence n°207 de la CNEP Banque de Tizi Ouzou.	87
Tableau n° 07 : Les taux de réalisation des objectifs de vente du produit d'assurance emprunteur	89
Tableau n°08 : Les taux de réalisation des objectifs de ventes de l'assurance prévoyance...	90
Tableau n°09 : Les taux de réalisation des objectifs de ventes du produit assurance santé ..	91
Tableau n°10 : Les résultats de réponses sur l'enquête de satisfaction	93

Annexe n°02 : Liste des figures

Figure n°1 : Structure théorique d'une organisation bancassurance	27
Figure n° 02 : L'accessibilité de la banque 24H/24H et 7jours/7jours	58
Figure n° 03 : Schéma représentatif de l'organisation da la bancassurance au niveau de la CNEP Banque.	74
Figure n° 04 : L'évolution des ventes des produits bancassurance en fonction des années ..	88
Figure n°05 : Représentation graphique des ventes des différents produits bancassurances .	88
Figure n° 06 : Comparaison entre les objectifs de vente et les ventes réelles de l'assurance emprunteur	90
Figure n°07 : Comparaison entre les ventes de l'assurance prévoyance et les objectifs à atteindre.	91
Figure n°08 : Comparaison entre les ventes effectuées et les objectifs de ventes fixés pour le produit SAHTI	92
La figure n°09 : Répartition des répondants en fonction des réponses.....	94

Annexe n° 03 : Liste des abréviations

ACM : Assurance de Crédit Mutuel

BADR : Banque d'Agriculture et de Développement Rural

BCIA : Banque Commerciale et Industrielle de l'Algérie

BDL : Banque de Développement Local

BEA : Banque Extérieure d'Algérie

CAAR : Compagnie Algérienne de l'Assurance et Réassurance

CAAT : Compagnie Algérienne d'Assurance des Transports

CAC : Cotation Assistée en Continu

CIC : Crédit Industriel et Commercial

CMC : Conseil de la Monnaie et de Crédit

CNEP : Caisse Nationale de l'Épargne et de Prévoyance

CNMA : Caisse Nationale de Mutualité Agricole

CPA : Crédit Populaire Algérien

CRM : Customer Relation Ship

CSDCA : Caisse de la Solidarité et des Départements des Communes d'Algérie

GAV : Garantie contre les Accidents de La vie

GIE : Groupement à Intérêt Economique

GRC : Gestion de la Relation Client

IARD : Incendie, Accident et Risques Divers

SAA : Société Algérienne des Assurances

Annexe n°04 : Guide d'entretien

Avant de commencer l'entretien, nous rappelons l'interviewé que :

- Tous les éléments permettant d'identifier la personne interrogée ne seront pas communiqués à des tiers et ne seront utilisés que pour une éventuelle vérification ultérieure.
- Le but de l'entretien est de mettre en avant la politique relationnelle de la CNEP Banque pour les produits bancassurance.
- Il est à noter qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, nous ne sommes pas là pour vous juger, au contraire, vous êtes là pour nous aider. Nous vous remercions pour votre collaboration.

Présentation de la personne interrogée

Nom :

Age :

Profession :

Questions pour évaluer l'importance donnée à la relation client par le personnel de la CNEP Banque

Q1 : Que représente pour vous le client ?

Q2 : La satisfaction du client est t-elle importante pour la réalisation des objectifs de l'entreprise ? Pourquoi ?

Q3 : Selon vous quelles sont les actions à faire pour mettre en avant le client ?

Q4 : Que pensez vous des produits bancassurance ?

Questions pour évaluer la démarche de la gestion de la relation client pour les produits bancassurance au niveau de la CNEP Banque

Q5 : Quel intérêt pour la CNEP banque de sa commercialisation des produits bancassurance ?

Q6 : La commercialisation des produits bancassurance se fait t-elle de manières différentes à travers les différentes agences ?

Q7 : Comment la banque influence t-elle le développement des produits bancassurance ?

Q8 : Le système d'information bancaire est t-il connecté au système d'information de la société d'assurance ?

Q9 : Les systèmes d'informations des différentes agences sont ils connectés entre eux ?

Q10 : Comment la cellule bancassurance influence t-elle le développement de la relation client ?

Q11: Quel est le rôle de Cardif dans la gestion de la relation client des produits bancassurance ?

Q12 : Quelles sont les actions menées par la banque pour recruter plus de clients pour les produits bancassurance ?

Q13 : La CNEP Banque mise t-elle ses actions marketing sur la fidélisation de ses clients ? si oui quelles sont les actions menées dans le cadre de la fidélisation des clients pour les produits bancassurance ?

Q14 : Comment la CNEP Banque communique t-elle sur ses produits bancassurance ?

Q15 : Que pensez vous de la démarche de le gestion de la relation client pour les produits bancassurance commercialisés à la CNEP Banque ?

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Introduction générale01

Chapitre I : contexte historique et organisationnel de la bancassurance

Introduction au chapitre 1..... 05

Section 1 : Approche historique et théorique de la bancassurance 06

1. Evolution de la bancassurance 06

1.1. Repères historiques 06

1.2. Aperçu historique 08

1.3. Définition des concepts 09

1.3.1. L'opération d'assurance 09

1.3.2. Les opérations de banque 09

1.3.3. La bancassurance 10

1.3.4. Les conglomérats financiers 11

2. Les facteurs ayant favorisé le développement de la bancassurance 12

2.1. Les facteurs externes 12

2.1.1. Demande de nouveaux produits financiers par les particuliers 12

2.1.2. Les facteurs institutionnels 13

2.2. Les facteurs internes 13

2.2.1. La baisse de la marge d'intermédiation des banques 13

2.2.2. La recherche d'une diversification des ressources 14

2.2.3. La recherche d'exploitation des synergies 14

Section 2 : L'élaboration des produits bancassurance 16

1. Les produits distribués par la bancassurance 16

1.1. Les produits constituant le prolongement naturel des opérations bancaires 17

1.1.1. Les produits d'assurance liés aux crédits	17
1.1.2. Les produits d'assurance liés aux dépôts	18
1.1.3. Les produits d'assurance liés aux instruments de paiement	18
1.2. Les produits d'épargne à forte dominante financière	19
1.2.1. Les produits simples	19
1.2.2. Les produits complexes	19
1.3. Les produits de prévoyance	20
1.4. Les produits d'assurance de dommages	20
1.5. Les produits packagés	20
2. Les modèles de développement de la bancassurance	21
2.1. Les accords commerciaux	21
2.2. Le contrôle de l'activité d'assurance	22
2.2.1. Les stratégies de croissance externe	22
2.2.2. La croissance interne	23
2.3. Les joints ventures	24
Section 3 : Le mode organisationnel de la bancassurance	26
1. Les spécificités organisationnelles de la bancassurance	26
1.1. Le niveau local	27
1.2. Le niveau régional	28
1.3. Le niveau national	28
2. L'informatique et le système d'informations, éléments centraux de l'organisation bancassurance	29
2.1. Un système d'information à architecture multiniveaux	29
2.2. Rôles du système d'information (SI)	30
2.3. Le reengineering, véritable reconfiguration des systèmes et des organisations bancassurance	30
3. Le chargé de clientèle en agence élément central du front office	31
3.1. Les aspects fonctionnels du poste de travail du chargé de clientèle	31

3.2. Les aspects organisationnels du poste de travail du chargé de la clientèle	32
4. Le client, acteur de l'organisation	33
Conclusion au chapitre 1	35

Chapitre II : le marketing bancassurance orienté vers la création de la relation client

Introduction au chapitre 2.....	36
--	-----------

Section 1 : Le marketing relationnel, outil privilégié pour développer le sens du client 37

1. Aspects définitoires du marketing	37
2. L'opposition traditionnelle : transactionnel/relationnel	38
2.1. Emergence du marketing relationnel	38
2.2. Aspects définitoires du marketing relationnel	40
2.3. Dimensions du marketing relationnel	41
2.3.1. La dimension temporelle	41
2.3.2. La dimension stratégique	41
2.3.3. La dimension sociale	41
3. Objectifs et piliers du marketing relationnel	41
3.1. Identifier et connaître les clients	42
3.2. Communiquer avec les clients.....	42
3.3. Fidéliser les clients	43
3.4. Du marketing relationnel pour créer de la valeur pour l'entreprise	43
4. Les services financiers tournés vers le marketing relationnel	44
4.1. Les spécificités des produits bancaires	44
4.2. Les spécificités des produits d'assurance	45
4.3. Du marketing relationnel pour les produits bancassurances	46

Section 2 : La gestion de la relation client

1. Définition de la relation client	47
---	----

2. Processus de la gestion de la relation client	48
2.1. Identifier	48
2.2. Segmenter	49
2.3. Adapter	49
2.4. Echanger	49
2.5. Evaluer	50
3. Les outils de la GRC	50
3.1. Le data warehouse	50
3.2. Les canaux de la relation pour la vente et l'après vente	50
3.3. Le back office	50
3.4. Les logiciels d'automatisation du marketing	51
4. La relation client dans le monde bancaire	51
4.1. La connaissance des clients	51
4.2. La disponibilité	51
4.3. La réactivité	52
4.4. La proactivité	52
5. Du marketing relationnel vers un marketing individualisé interactif	52
Section 3 : Le développement de la relation à distance : le multicanal	54
1. Réalité du multicanal	54
1.1. Les forces de vente	54
1.2. Le support client	55
1.3. Le centre d'appels	56
1.4. Internet	57
2. Le développement du multicanal dans la banque	57
2.1. L'organisation du muticanal dans la banque	58
2.2. Les missions marketing du réseau	59
Conclusion au chapitre 2	61

Chapitre III : la bancassurance en Algérie

Introduction au chapitre 3.....	62
Section 1 : aperçu historique de la bancassurance en Algérie	63
1. Le cadre réglementaire de la bancassurance en Algérie.....	63
1.1. Les prises de participation entre banques et compagnies d'assurance.....	63
1.2. Les produits distribués en bancassurance.....	64
2. Etat des lieux du marché de la bancassurance en Algérie.....	65
2.1. Aperçu sur les liens entre banques et compagnies d'assurance	65
2.1.1 Le cas de la CNEP Banque.....	65
2.1.2. Le cas de la BCIA	66
2.1.3. L'assurfinance à la CNMA	66
2.2. Quelques cas de conventions de la bancassurance signées en Algérie	67
2.2.1. La convention BADR /SAA et BDL /SAA	67
2.2.2. La convention CPA/ CAAR.....	67
2.2.3. La convention BEA/CAAR/CAAT.....	67
2.2.4. La convention BARAKA Banque /SALAMA Assurance	68
3. Les obstacles entravant le développement de la bancassurance en Algérie	68
3.1. Les obstacles à caractère réglementaire	68
3.1.1. Le cadre réglementaire de la bancassurance en Algérie	68
3.1.2. Le régime fiscal de l'assurance vie en Algérie.....	69
3.2. Les obstacles d'ordre culturel	69
3.2.1. La culture de la clientèle	69
3.2.2. Les obstacles de côté bancaire	70
Section 2 : la bancassurance à la CNEP banque	71
1. Présentation de la CNEP banque	71
1.1. Les produits de la CNEP banque	71
1.1.1. Les produits de l'épargne	71

1.1.2. Les crédits à la clientèle	72
1.1.3. Les produits bancassurance	72
1.2. Les objectifs de la CNEP Banque	72
2. Présentation de Cardif EL Djazair.....	72
3. L'accord du partenariat entre la CNEP Banque et Cardif El DjazaIr	73
3.1. L'organisation de la bancassurance au sein de la CNEP Banque	73
3.1.1. L'agence	75
3.1.2. Le chargé de la bancassurance des réseaux.....	75
3.1.3. L'agence chargée de la bancassurance « agence n°129 El Biar ».....	75
3.1.4. La cellule bancassurance à la CNEP Banque.....	75
3.2. La rémunération de la banque	77
3.3. L'engagement d'assistance de Cardif El Djazair	77
3.4. Les produits bancassurance distribués par la CNEP Banque.....	77
3.4.1. Les produits de prévoyance	77
3.4.2. Les produits d'assurance des emprunteurs	78
3.4.3. Les produits d'assurance santé	79
Section 3 : La gestion de la relation client pour les produits bancassurance au niveau de la CNEP Banque	80
1. Méthodologie de la recherche empirique	80
1.1. L'étude de cas.....	80
1.2. L'observation passive.....	81
1.3. La recherche par enquête.....	81
1.3.1. Terrain de recherche et échantillon	81
1.3.2. Le guide d'entretien et sa passation	81
1.3.3. Analyse et interprétation de données	82
2. La gestion de la relation client pour les produits bancassurance au niveau de la CNEP banque	83
2.1. Un système d'information et une base de données clients	83

2.2. Vers un système d'information client unique	84
2.3. La segmentation pour les produits bancassurance	84
2.3.1. La segmentation stratégique	84
2.3.2. La segmentation opérationnelle	85
2.4. Un back office et un système de gestion en faveur des produits bancassurance	85
2.5. Le front office orienté vers la satisfaction du client	86
2.6. Un réseau de distribution multicanal.....	86
2.7. La CNEP Banque orientée vers une stratégie de marque	86
3. Résultats, interprétation et limites de la recherche	87
3.1. Données chiffrées sur l'évolution des ventes des produits bancassurance au niveau de la CNEP Banque	87
3.2. Données sur les taux de réalisation des objectifs de ventes	89
3.3. Un sondage en ligne, pour savoir son positionnement marketing	93
3.4. Interprétation des résultats	94
3.5. Les limites de notre recherche	96
4. Quelques recommandations	97
Conclusion au chapitre 3	98
Conclusion générale	99

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Aujourd'hui, les banques Algérienne se voient toutes intégrer les produits bancassurance dans leur réseau de distribution. C'est dans cet environnement concurrentiel que le concept de marketing relationnel devient une nécessité pour développer leur portefeuille client.

A travers notre travail de recherche, nous avons essayé d'apporter un éclairage sur la réalité des relations entre les banques et les sociétés d'assurance en Algérie, notamment sur l'organisation bancassurance et la démarche de la gestion de la relation client pour cette catégorie de produits.

Mots clés

Bancassurance, banque, assurance, marketing relationnel, gestion de la relation client, réseau de distribution multicanal