

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
POLE UNIVERSITAIRE KOLEA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

EN VUE DE L'OBTENTION D'UN MASTER ACADÉMIQUE EN
« MANAGEMENT E-GOUVERNEMENT »

**L'apport de la souscription en ligne via la plateforme ePack
dans le développement du portefeuille Retail : cas de la
Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT)**

Élaboré par :

- GHANES Achouak
- KAIBOUÉ Abdeldjalal

Encadré par :

Pr. DERRAR Hacene

Année Universitaire 2025/2026

Résumé

Ce mémoire analyse l'apport de la souscription digitale via la plateforme ePack dans le développement du portefeuille clients de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT). En s'appuyant sur une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès des cadres et responsables de l'entreprise, les résultats ont montré que la plateforme a contribué à simplifier le processus de souscription, à améliorer l'accès aux services d'assurance et à attirer de nouveaux clients, tout en réduisant certains coûts liés à la distribution traditionnelle. Toutefois, plusieurs contraintes demeurent, notamment le faible niveau de culture numérique ainsi que certaines limites organisationnelles et techniques internes. L'étude recommande également de changer le système d'information, de développer la plateforme, ainsi que de renforcer la culture de l'assurance numérique, afin de soutenir la transformation numérique globale de l'entreprise.

Mots clés : souscription en ligne, ePack, portefeuille Retail, transformation digitale, assurance, CAAT (Compagnie Algérienne des Assurances).

Abstract

This study examines how online subscription through the ePack platform contributes to the development of the Retail portfolio at the Algerian Insurance and Transport Company (CAAT). Based on a qualitative approach using semi-structured interviews with company staff, the study identifies both the benefits and limitations of the platform. Results show that ePack has improved accessibility, simplified procedures, and reduced distribution costs, while challenges related to digital culture and organizational change remain. The study concludes with recommendations like changing the information system, developing the platform, and raising the culture of digital insurance to support the company's comprehensive digital transformation.

Keywords : ePack, insurance, CAAT (Algerian Insurance Company), online subscription, Retail portfolio, digital transformation.

ملخص

تناولت هذه المذكرة مساهمة الاككتاب الإلكتروني عبر منصة ePack في تنمية محفظة الزبائن لدى الشركة الجزائرية للتأمينات والنقل (CAAT) ومن خلال مقارنة نوعية مبنية على مقابلات شبه موجهة مع إطارات الشركة، تبيّن أن المنصة أفضت إلى تسهيل مسار الاككتاب وجذب فئات جديدة من الزبائن وخفض نفقات التوزيع. مع أن محدودية الوعي الرقمي لدى المؤمن لهم وبعض القيود الهيكلية الداخلية لا تزال تُشكّل عوائق حقيقية. وتوصي الدراسة بتغيير نظام المعلومات وتطوير المنصة بالإضافة الى رفع ثقافة التامين الرقمي دعماً للتحول الرقمي الشامل للشركة.

الكلمات المفتاحية: الاككتاب الإلكتروني، ePack، (الشركة الجزائرية للتأمين) CAAT، محفظة الزبائن، التحول الرقمي، التأمين.

Remerciements

Remerciements

« *Derrière chaque accomplissement se cachent des mains tendues, des prières sincères et des présences précieuses.* »

Avant tout, je remercie **Dieu, Le Tout-Puissant**, de m'avoir accordé la force, la patience et le courage nécessaires pour accomplir ce travail. Sa guidance m'a accompagnée tout au long de ce parcours.

À **ma mère**, pour ses dou'as, son amour infini et son soutien constant qui ont toujours illuminé mon chemin.

À **mon père**, pour ses sacrifices, sa confiance et sa présence discrète mais essentielle. Aucun mot ne saurait exprimer pleinement ma reconnaissance envers vous.

J'adresse ma sincère gratitude à mon encadreur, **Monsieur DERRAR**, dont l'humilité, les qualités humaines et les valeurs m'ont profondément marquée avant même son savoir et son excellence académique. Merci pour vos orientations précieuses, votre patience et votre accompagnement tout au long de ce travail.

Je remercie également **Monsieur SI BACHIR** de la **CAAT – Compagnie Algérienne des Assurances**, pour son accueil, sa confiance et son soutien durant cette expérience enrichissante.

Une pensée particulière à mes amis **Saker, BELHAMRI** et **Belheziel**, pour leur présence, leurs encouragements et les beaux souvenirs partagés.

À **Telmami**, pour la trace sincère laissée dans ce parcours.

À mes enfants, **Abd El Rahman** et **Khawla**, vous êtes ma plus belle motivation.

À toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire :

merci du fond du cœur.

GHANES Amira Achouak

REMERCIEMENT

*À ceux qui ont fait de ce chemin
bien plus qu'un simple parcours.*

— ♦ —

MES PARENTS

À vous, qui avez tout donné sans jamais rien compter. Chaque page de ce mémoire porte l'empreinte de votre sacrifice, de votre amour sans condition et de votre foi en moi — même dans les moments où je doutais de moi-même. Ce diplôme est avant tout le vôtre.

MON ONCLE MOHAMMED & SA FAMILLE

À toi, oncle Mohammed, et à toute ta famille — pour votre présence, votre soutien chaleureux et cette générosité de cœur qui m'a toujours porté. Vous avez été un refuge et une force.

M. DERRAR — ENCADREUR

À mon encadreur, dont la rigueur et la bienveillance ont guidé chacune de mes réflexions. Votre exigence n'était pas une contrainte — elle était une invitation à me surpasser. Je vous dois bien plus qu'une méthodologie.

SI BACHIR — MAITRE DE STAGE

À Si Bachir, qui a ouvert devant moi les portes du terrain et du concret. Grâce à vous, le savoir théorique a pris chair et sens. Merci pour votre confiance, votre patience, et cette façon unique de transmettre l'expérience.

MES AMIS DE CETTE AVENTURE

À vous — les rencontres inattendues qui sont devenues des présences indispensables. Ceux avec qui on a partagé les doutes, les nuits de travail, les rires et les victoires silencieuses. Les meilleures personnes que ce chemin m'ait offertes.

*Ce mémoire n'aurait pas existé sans vous.
Il vous appartient autant qu'il m'appartient.*

— ♦ —

Abdeljalil Kaibou

Table de matière

Résumé.....	I
Abstract	II
ملخص	III
Remerciements.....	IV
Table de matière.....	VII
Liste des tableaux	XI
Liste des figures	XII
Liste des abréviations	XIII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Problématique :.....	3
Objectifs de la recherche :	4
Organisation du mémoire :.....	4
CHAPITRE I REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.. Erreur ! Signet non défini.	
Section 1 : revue de littérature	7
1.1. La vente en ligne :	7
1.2. Le portefeuille Retail :.....	9
1.3 Lacune de recherche identifiée :.....	12
Conclusion de la revue de littérature :	13
Section 2 : Cadre conceptuel.....	14
1. Définition des concepts de base : assurance, transformation numérique et portefeuille de détail :.....	14
1-1. L'assurance : nature, fonctions et caractéristiques sectorielles :	14
1-2. La transformation digitale : définition et dimensions :	15
1-3. Portefeuille de détail : définition préliminaire.....	16
2. La vente en ligne :	17

2-1. Définition et caractéristiques de base :.....	17
2-2. La vente en ligne dans le secteur de l'assurance :	17
2-3. La vente en ligne dans le contexte maghrébin et algérien :	18
3. La souscription digitale :	19
3-1. Définition et distinction d'avec la vente en ligne traditionnelle :.....	19
3-2. Conditions d'une souscription digitale efficace :.....	19
3-3. Souscription digitale et développement du portefeuille de détail :.....	20
4. Le portefeuille de détail (Retail) :	21
4-1. Définition approfondie et composantes :	21
4-2. Indicateurs de Performance du Portefeuille De détail :	22
CHAPITRE II CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	Erreur !
Signet non défini.	
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil (CAAT).....	26
1. Présentation de l'entreprise CAAT :.....	26
1.1. Statut juridique La CAAT.....	27
1.2 Positionnement sur le marché : Aujourd'hui	27
1.3. Mission et valeurs fondamentales la CAAT :	27
1.4. Vision stratégique et orientation vers la transformation digitale :.....	27
1.5.Gouvernance de la CAAT.....	28
2. Organisation de la société :.....	29
3. Présentation du Pôle Développement & Partenariats :.....	32
4. Présentation de la Direction Action Commerciale & Développement du Portefeuille Retail :	32
5. Présentation de la plateforme EPack :	34
5.1. Produits d'assurance proposés par ePack	35
5.2. Fonctionnalités offertes par ePack :.....	36
5.3. Parcours de souscription et édition du contrat :.....	38
.....	39
Section 2 : Cadre méthodologique :	40
1. La méthodologie et le positionnement épistémologique	40

1.1. Définition de la méthodologie :.....	40
1.2. Le positionnement épistémologique :.....	41
1.3. Positionnement retenu pour cette étude :.....	41
2. La recherche qualitative :	41
2.1. Définition de la recherche qualitative :.....	42
2.2. Justification du choix de l'approche qualitative :	42
2.3. Les entretiens :.....	43
a) Définition de l'entretien de recherche :.....	43
b) Les types d'entretiens :	43
c) Le type d'entretien retenu pour cette étude :.....	44
d) Le guide d'entretien :	45
2.4. Le recueil documentaire :	46
3. Population cible et échantillonnage :.....	47
3.1. Traitement et analyse des données : le logiciel NVivo.....	47
3.2. Définition et présentation du logiciel NVivo :.....	47
3.3. La démarche d'analyse thématique de contenu :	48
CHAPITRE III RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : Analyse des informations récoltées.....	51
1. Analyse performance back-office de ePack :	51
1.1 Rapport d'activité interne :	51
1.2 Back-office de ePack :	52
2. Approche lexicale : fréquence des mots	54
2.1 Analyse et interprétation de résultats :	54
3. Approche thématique : La matrice condensée.....	55
3.1 Analyse et interprétation de résultats :	55
Section 2 : Analyse des problèmes et leviers d'optimisation.....	57
1. Résumé des problèmes et effets :	57
2. Classification des problèmes détectés	58
3. Limites de recherche:.....	60
Section 3: Propositions d'amélioration pour une montée en maturité de ePack.....	61

Axe 1 : Modernisation technologique	62
Axe 2 : Intelligence décisionnelle et valorisation des données	63
Axe 3 : Expérience client et relation digitale	64
Axe 4 : Gouvernance et conduite du changement	65
Axe 5 : Conformité réglementaire et confiance numérique	66
Section 4 : Discussion des résultats	67
CONCLUSION	Erreur ! Signet non défini.
Références Bibliographiques	Erreur ! Signet non défini.
Annexes.....	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 1 : Guide d’entretien.....	79
Annexe 2 : Documents internes de la CAAT.....	81

Liste des tableaux

Tableau 1: Informations essentielles sur la CAAT.	28
Tableau 2: Liste des participants aux entretiens semi-directifs	44
Tableau 3: Résumé du guide d'entretien	45
Tableau 4: Coefficients de corrélation de Pearson entre les sources d'entretien . Erreur ! Signet non défini.	
Tableau 5: Résumé des problèmes et effets.....	57
Tableau 6: matrice récapitulative des axes	66

Liste des figures

Figure 1: L’organigramme de l’entreprise la CAAT.....	31
Figure 2: L’organigramme de la Direction Action Commerciale & Développement du Portefeuille Retail.....	34
Figure 3: message de consentement relatif à la protection des données personnelles.....	35
Figure 4: La gamme des produits dans la plateforme ePack	36
Figure 5: la création de compte dans la plateforme ePack	37
Figure 6: l’organisation de plateforme ePack.....	38
Figure 7: exemple de contrat dans la plateforme ePack	39
Figure 8: Tableau de bord du back-office de la plateforme ePack	53
Figure 9: Interface de gestion des contrats MRH sur le back-office ePack.....	53
Figure 10: La Fréquence des mots.....	54
Figure 11: Dendrogramme des sources regroupées par similarité de mot.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 12: Extrait de la matrice thématique condensée issue de l'analyse NVivo.....	55

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
API	Application Programming Interface (Interface de Programmation d'Application)
BEA	Banque Extérieure d'Algérie
CAAT	Compagnie Algérienne des Assurances et de Transport
CAQDAS	Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software (Logiciel d'Analyse Qualitative de Données Assistée par Ordinateur)
Cat-Nat	Catastrophes Naturelles
CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CRM	Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Client)
CYRIS	Système d'information interne de la CAAT
DZD	Dinar Algérien (code ISO 4217)
ePack	Electronic Pack — Plateforme de souscription en ligne de la CAAT
EPE	Entreprise Publique Économique
ERP	Enterprise Resource Planning (Progiciel de Gestion Intégré)
FNI	Fonds National d'Investissement
IARD	Incendie, Accidents, Risques Divers
KPI	Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)
MRH	Multirisque Habitation
NVivo	Logiciel d'analyse qualitative développé par QSR International
OPCVM	Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières
PIB	Produit Intérieur Brut
QSR	QSR International — Éditeur du logiciel NVivo

Abréviation	Signification
RFM	Récence, Fréquence, Montant (méthode de segmentation client)
ROA	Return on Assets (Rentabilité des Actifs)
ROE	Return on Equity (Rentabilité des Capitaux Propres)
ROI	Return on Investment (Retour sur Investissement)
SEO	Search Engine Optimization (Référencement Naturel / Optimisation pour les moteurs de recherche)
SMO	Social Media Optimization (Optimisation de la présence sur les réseaux sociaux)
SPA	Société par Actions
TALA	Filiale de la CAAT dédiée aux assurances de personnes (créée en partenariat avec le FNI et la BEA)
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UX	User Experience (Expérience Utilisateur)

**INTRODUCTION
GENERALE**

Ces dernières années, les économies mondiales ont connu une transformation profonde dont l'un des principaux vecteurs réside dans l'accélération de la digitalisation. Ce mouvement ne saurait être réduit à une simple évolution technologique : il s'inscrit plus fondamentalement dans une recomposition des modèles d'action publique, une redéfinition des stratégies d'entreprise et une adaptation continue aux comportements émergents des consommateurs.

D'un côté, la digitalisation des services publics est souvent présentée comme un levier majeur d'amélioration de l'efficacité administrative et de la qualité de la relation usagers. Le déploiement de l'e-gouvernement, à travers des plateformes numériques, vise à simplifier les procédures, réduire les délais et accroître la transparence. Toutefois, cette dynamique soulève également des interrogations, notamment en matière d'inclusion numérique et de fracture digitale, que la littérature récente invite à ne pas négliger.

D'un autre côté, le secteur des assurances connaît une mutation structurelle profonde sous l'effet des technologies numériques. L'intégration d'outils tels que le Big Data, l'intelligence artificielle ou les plateformes collaboratives permet aux compagnies d'affiner leur gestion des risques, de personnaliser leurs offres et d'optimiser la relation client. Cette évolution participe de l'émergence d'un modèle d'« assurance digitale », caractérisé par une dématérialisation croissante des processus et une automatisation accrue des services. Il convient toutefois de s'interroger sur les limites de ce modèle, notamment dans des contextes organisationnels encore fortement marqués par des logiques traditionnelles.

Par ailleurs, l'essor de la vente en ligne bouleverse les canaux de distribution, y compris dans le secteur assurantiel. Les consommateurs privilégient désormais des parcours numériques pour souscrire un contrat, comparer les offres ou gérer leur police. Cette tendance, renforcée par la généralisation d'Internet et des smartphones, traduit une évolution des comportements vers davantage d'autonomie et d'immédiateté. Elle n'en pose pas moins des défis importants aux entreprises d'assurance traditionnelles, contraintes de repenser leur relation client et leur modèle opérationnel.

C'est dans ce contexte de mutation profonde que s'inscrit le cas de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT), acteur historique du marché national, qui a choisi de s'engager dans cette dynamique de digitalisation à travers le déploiement de la plateforme ePack, dédiée à la souscription en ligne de produits d'assurance destinés aux particuliers. Si cette initiative

témoigne d'une volonté réelle de modernisation et de diversification vers le segment Retail, son impact effectif sur le développement du portefeuille clients demeure, à ce jour, peu documenté et insuffisamment évalué, tant sur le plan académique que sur le plan opérationnel. C'est précisément cette interrogation qui constitue le point de départ de la présente recherche.

Problématique :

Dans un contexte marqué par La transformation digitale et le déploiement de la stratégie de gouvernance électronique en Algérie, les compagnies d'assurance sont amenées à repenser leurs modes de distribution traditionnels. La Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT), historiquement positionnée sur les risques industriels et le transport (segment corporate), a entrepris une diversification vers le segment Retail à travers la création de la plateforme ePack, permettant la souscription en ligne de produits destinés aux particuliers (assurance habitation, catastrophes naturelles, artisans, start-up, etc.).

Cependant, si les investissements digitaux sont manifestes, l'impact réel de ce canal sur le développement effectif du portefeuille Retail demeure peu exploré. On ignore dans quelle mesure la vente en ligne contribue à l'acquisition et à la fidélisation des clients particuliers, à l'augmentation du volume des primes émises, ou encore à l'amélioration de l'expérience client. Par ailleurs, les effets organisationnels, financiers et commerciaux de cette nouvelle modalité de souscription n'ont pas été analysés en profondeur au sein de la CAAT.

Dès lors, la présente étude vise à répondre à la question centrale suivante :

« Comment la souscription en ligne via la plateforme ePack peut-elle constituer un levier de développement du portefeuille Retail au sein de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT) ? »

De cette problématique principale découlent les questions de recherche secondaires suivantes :

1. En quoi la souscription en ligne via ePack constitue-t-elle un levier d'acquisition et de fidélisation des clients particuliers du segment Retail au sein de la CAAT ?
2. Quelle est la performance des offres ePack en termes de volume de devis, de taux de conversion de contrats et de contribution au chiffre d'affaires du portefeuille Retail ?

3. Quels sont les apports organisationnels et opérationnels du back-office ePack dans le processus de suivi de l'activité de souscription ?
4. Quels sont les principaux freins et leviers à l'adoption de la souscription en ligne par les assurés particuliers en Algérie ?
5. Quelles recommandations stratégiques et opérationnelles peut-on formuler pour optimiser l'usage de ePack et renforcer son rôle dans développement du portefeuille Retail de la CAAT ?

Objectifs de la recherche :

Objectif général :

Comprendre l'apport de la souscription en ligne dans le développement du portefeuille Retail de la CAAT, à travers l'analyse des perceptions des acteurs concernés et l'étude du fonctionnement de cette plateforme dans son contexte organisationnel et stratégique.

Objectifs spécifiques :

- Analyser la manière dont la plateforme ePack est perçue par les cadres et responsables de la CAAT en ce qui concerne son rôle dans le développement du portefeuille Retail.
- Identifier les principaux facteurs qui influencent l'utilisation de la souscription en ligne, qu'il s'agisse des aspects organisationnels, techniques, humains ou liés au comportement des clients.
- Mettre en évidence les apports de ePack en termes de simplification des démarches, de gain de temps, d'évolution organisationnelle et de modernisation du service.
- Repérer les limites et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et l'exploitation de la plateforme ePack.
- Proposer des pistes d'amélioration susceptibles de renforcer l'efficacité de la plateforme et d'accompagner son développement futur.

Organisation du mémoire :

Afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique posée, ce mémoire est structuré de la manière suivante :

- **Le premier chapitre**, intitulé « Revue de littérature et cadre conceptuel », présente les principaux travaux mobilisés dans cette recherche, ainsi que le cadre conceptuel qui définit les notions clés liées à la vente en ligne, à la souscription digitale et au développement du portefeuille Retail dans le secteur de l'assurance.
- **Le deuxième chapitre**, « Cadre méthodologique et organisationnel », expose l'organisme d'accueil (la CAAT) ainsi que la méthodologie adoptée pour répondre à la question de recherche. Il précise les choix méthodologiques, les sources d'information et les outils de collecte et d'analyse des données.
- **Enfin, le troisième chapitre**, consacré aux « Résultats et discussion », présente les résultats de l'étude, analyse l'impact de la vente en ligne sur le portefeuille Retail, et propose des recommandations opérationnelles et stratégiques.

CHAPITRE I
REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL

La transformation digitale représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises de services, notamment dans le secteur des assurances. Avec le développement des technologies de l'information et de la communication, les compagnies d'assurance sont amenées à moderniser leurs modes de distribution afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, qui privilégient de plus en plus les services numériques et les transactions à distance. Dans ce contexte, la vente en ligne apparaît comme un levier stratégique permettant d'améliorer l'accessibilité des services, de renforcer la relation client et de développer le portefeuille Retail.

Cependant, malgré l'évolution des outils digitaux et l'émergence des plateformes de souscription en ligne, plusieurs défis demeurent, notamment dans les pays en développement tels que l'Algérie, où les questions liées à la confiance numérique, à la culture digitale et aux infrastructures technologiques influencent fortement l'adoption de ces services.

Ainsi, ce chapitre vise à présenter les fondements théoriques et conceptuels nécessaires à la compréhension de la problématique étudiée. Dans un premier temps, une revue de littérature permettra d'examiner les principales recherches portant sur la vente en ligne et le portefeuille Retail dans le secteur des assurances. Dans un second temps, le cadre conceptuel définira les notions essentielles mobilisées dans cette étude, notamment l'assurance, la transformation numérique, la vente en ligne, la souscription digitale et le portefeuille Retail.

Section 1 : revue de littérature

Cette section a pour objectif de présenter les principales études et recherches antérieures en lien avec la vente en ligne et le portefeuille Retail dans le secteur des assurances. Elle permet d'identifier les principaux concepts, les résultats déjà obtenus par les chercheurs ainsi que les limites des travaux existants. Cette revue de littérature constitue une base théorique essentielle pour comprendre la problématique étudiée et mettre en évidence la lacune de recherche à laquelle cette étude tente de répondre.

1.1. La vente en ligne :

L'étude de Shukla (2023), intitulée "*E-Commerce Adoption and Consumer Behavior*", figure parmi les recherches récentes ayant analysé l'adoption du commerce électronique par les consommateurs. L'auteur a adopté une méthodologie mixte, combinant des questionnaires quantitatifs à grande échelle et des entretiens qualitatifs avec des dirigeants d'entreprises de e-

commerce. L'objectif était d'identifier les principaux facteurs influençant le comportement d'achat en ligne. Les résultats ont montré que la commodité, l'utilisation massive des mobiles et les lacunes des stratégies omnicanales sont les principaux moteurs du passage au numérique. L'étude a également révélé que 76 % des consommateurs privilégient les achats en ligne pour leur confort, et que les jeunes générations se tournent résolument vers les canaux mobiles.

Dans le même ordre d'idées, l'étude de Wojak et ses collaborateurs (2025), intitulée "*The Evolution of Insurance Purchasing Behavior: An Empirical Study on the Adoption of Online Channels in Poland*", s'est intéressée spécifiquement au secteur de l'assurance. Les auteurs ont utilisé une approche quantitative basée sur un questionnaire structuré administré à 100 répondants polonais. L'objectif était de comprendre les motivations, les préférences et les freins des consommateurs concernant l'achat d'assurance en ligne. Les résultats ont indiqué que la majorité des répondants ont acheté une assurance en ligne à plusieurs reprises, surtout pour les produits simples, et que le prix constitue un facteur déterminant (70 %). Cependant, la confiance et le besoin de conseil personnalisé restent des raisons majeures de recourir aux agents traditionnels, suggérant l'adoption d'un modèle hybride.

Par ailleurs, la thèse de Besbes (2022), intitulée "*Contribution à la modélisation de la formation des pratiques liées à l'appropriation technologique multi-niveaux : Cas du commerce électronique dans le contexte tunisien*", a exploré la dissonance entre le développement technologique et les pratiques d'usage dans un pays émergent. La recherche a adopté une méthodologie qualitative approfondie (entretiens semi-directifs, questionnaires, observations) ancrée dans un paradigme constructiviste. L'objectif était de modéliser les processus de formation des pratiques d'appropriation du e-commerce aux niveaux individuel, organisationnel et écosystémique. Les résultats ont mis en évidence un empilement de problèmes multiniveaux (manque de confiance, absence de culture numérique, gouvernance défaillante) qui inhibent la formation de pratiques stabilisées, ce qui éclaire les difficultés rencontrées par les assureurs dans la mise en place de la vente en ligne.

En ce qui concerne le secteur de l'assurance en Algérie, l'étude de Ferhi et ses collègues (2024), intitulée "*L'impact de la digitalisation sur la relation assureur/assuré*", a examiné les effets de la digitalisation sur la dynamique relationnelle. Les auteurs ont privilégié une méthode quantitative à travers un questionnaire en ligne soumis à 90 assurés de différentes compagnies

algériennes, analysé à l'aide du logiciel Excel et du test du Khi-deux. L'objectif était d'évaluer l'influence des services digitaux sur la satisfaction et la confiance des clients. Les résultats ont confirmé une relation significative et positive entre le niveau de digitalisation et la satisfaction de l'assuré. Néanmoins, 37,7 % des répondants n'avaient jamais utilisé les services digitaux, et 50 % restaient neutres quant au niveau de digitalisation, soulignant un besoin crucial d'information et de sensibilisation.

Enfin, le rapport de la CNUCED (2025), intitulé *“Examen des politiques Algérie : Évaluation de l'état de préparation au commerce électronique”*, a fourni un diagnostic macroéconomique complet. La méthodologie a combiné une revue documentaire, trois enquêtes en ligne (totalisant 3 910 réponses) et des consultations nationales avec les parties prenantes publiques et privées. L'objectif était d'identifier les obstacles et les opportunités pour le développement du commerce électronique dans sept domaines thématiques. Les résultats ont montré que, malgré des infrastructures TIC avancées (taux d'utilisation d'Internet de 76,9 %), 90 % des paiements en ligne s'effectuent encore en espèces à la livraison, principalement par manque de confiance. Le rapport a également relevé une concentration des ventes en ligne sur les services (76 % pour les télécoms) et une part infime pour les biens (0,8 %), ce qui indique un potentiel de développement considérable pour l'assurance en ligne si les obstacles de confiance et de culture numérique sont levés.

1.2. Le portefeuille Retail :

L'étude d'Agonnoude et Ouchekkir (2023), intitulée « Étude comparative entre la gestion de portefeuille des entreprises d'assurances et de réassurance dans le Maghreb et dans la zone CIMA », figure parmi les recherches marquantes ayant analysé la gestion des portefeuilles financiers des compagnies d'assurance. Les auteurs ont adopté une méthodologie quantitative basée sur l'analyse de données secondaires extraites des rapports des autorités de régulation des assurances dans la région du Maghreb (Algérie, Tunisie, Maroc) et dans la zone CIMA (Afrique subsaharienne) pour la période 2013-2019. L'objectif était de comparer la manière dont les assureurs gèrent leurs portefeuilles d'actifs financiers et l'impact sur leur performance. Les résultats ont montré que les assureurs maghrébins adoptent une gestion offensive, avec des investissements massifs en actions (42 %) et en obligations (48 %), générant des rendements supérieurs à 4 %. En revanche, les assureurs de la zone CIMA privilégient une gestion défensive

centrée sur les OPCVM (46 %) et les actifs monétaires (38 %), avec des rendements inférieurs à 4 %. L'étude a conclu que le développement du portefeuille Retail (augmentation du volume des primes) fournit une liquidité plus importante permettant d'adopter des stratégies d'investissement plus rentables, et a recommandé à la zone CIMA de s'inspirer de l'expérience du Maghreb.

L'étude de Shojaei (2021), intitulée « The impacts of diversification strategy on the financial performance of insurers », a abordé la question de la diversification des produits au sein du portefeuille d'assurance. L'auteur a utilisé une méthode d'analyse de données de panel (Panel data) avec des techniques économétriques (modèle à effets fixes) sur un échantillon de 30 compagnies d'assurance iraniennes sur la période 2011-2020. L'objectif était de mesurer l'impact de la diversification des produits sur la performance financière (ROA et ROE), en distinguant deux mesures : la diversification basée sur le nombre de polices souscrites et celle basée sur les primes collectées. Les résultats ont montré que la diversification par le nombre de polices a un effet positif et significatif sur le retour sur capitaux propres (ROE), tandis que la diversification par les primes a un effet négatif et significatif sur le ROE et aucun effet significatif sur le ROA. L'auteur explique ce résultat par le fait que l'augmentation du nombre de contrats dans le portefeuille Retail permet une meilleure répartition des risques et bénéficie de la loi des grands nombres, alors que la concentration des primes sur quelques lignes d'activité accroît la vulnérabilité aux chocs sectoriels.

Par ailleurs, le rapport de la CNUCED (2025), intitulé « Examen des politiques Algérie : Évaluation de l'état de préparation au commerce électronique », a fourni une analyse complète de la structure du portefeuille Retail dans le secteur algérien de l'assurance. La méthodologie a combiné une revue documentaire, trois enquêtes en ligne (totalisant 3 910 répondants) et des consultations nationales avec les parties prenantes publiques et privées. L'objectif était de diagnostiquer la réalité du commerce électronique et des services financiers en Algérie. Les résultats ont montré que le portefeuille Retail de l'assurance algérienne est fortement concentré sur l'assurance automobile (45,6 % des primes totales) et l'assurance santé (22,9 %), ce qui expose les compagnies à un risque de concentration élevé et à un taux de sinistralité important. Le rapport a également souligné que le taux de pénétration de l'assurance ne dépasse pas 2,52 % du PIB (contre une moyenne mondiale de 7,2 %), et que la part de l'assurance vie ne dépasse

pas 14,3 %, ce qui confirme la faible diversification du portefeuille et le fort potentiel de développement par les canaux numériques.

Dans le même contexte, l'étude de Ferhi et ses collègues (2024), intitulée « L'impact de la digitalisation sur la relation assureur/assuré », s'est concentrée sur l'effet de la digitalisation dans le secteur algérien de l'assurance et son impact sur le portefeuille clients, ce qui la rapproche le plus de votre sujet de recherche. Les auteurs ont privilégié une méthode quantitative à travers un questionnaire en ligne soumis à 90 assurés de différentes compagnies algériennes, analysé à l'aide du logiciel Excel et du test du Khi-deux. L'objectif était d'évaluer l'influence des services numériques sur la satisfaction et la confiance des clients, et donc sur la stabilité du portefeuille Retail. Les résultats ont confirmé une relation significative et positive entre le niveau de digitalisation et la satisfaction de l'assuré. Cependant, 37,7 % des répondants n'avaient jamais utilisé les services digitaux, et 50 % restaient neutres quant au niveau de digitalisation de leur assureur. L'étude a conclu que l'amélioration du niveau de digitalisation et de la sensibilisation pourrait contribuer à renforcer la fidélisation des clients et la stabilité du portefeuille Retail, et qu'il existe un écart important entre la disponibilité des services numériques et leur utilisation effective.

L'étude de Besbes (2022), intitulée « Contribution à la modélisation de la formation des pratiques liées à l'appropriation technologique multi-niveaux : Cas du commerce électronique dans le contexte tunisien », a adopté une méthodologie qualitative approfondie (études de cas multiples et phénoménologie) utilisant 51 entretiens approfondis, 33 questionnaires et 3 observations de terrain. L'objectif était de comprendre les facteurs entravant le développement du commerce électronique dans le contexte maghrébin, facteurs qui affectent indirectement le développement du portefeuille Retail numérique. L'étude a conclu que le manque de confiance envers le vendeur en ligne, l'absence de culture d'achat sur Internet, la faiblesse de l'application de la loi et les représentations sociales négatives sont autant de facteurs qui inhibent la formation de pratiques de commerce électronique. L'étude a recommandé la nécessité de construire la confiance et de renforcer l'interaction entre l'assureur et l'assuré pour réaliser l'appropriation technologique et développer le portefeuille.

Enfin, l'étude de Wojak et ses collaborateurs (2025), intitulée « The Evolution of Insurance Purchasing Behavior: An Empirical Study on the Adoption of Online Channels in Poland », a

examiné le comportement d'achat d'assurance par les canaux numériques et son impact sur le portefeuille Retail. Les auteurs ont utilisé une approche quantitative basée sur un questionnaire électronique administré à 100 consommateurs polonais. L'objectif était de comprendre les motivations, les préférences et les freins des consommateurs entre les canaux traditionnels (agent) et numériques (sites de comparaison, applications). Les résultats ont indiqué que la majorité des consommateurs ont acheté une assurance en ligne à plusieurs reprises, en particulier pour les produits simples (assurance voyage, assurance automobile), et que le prix constitue un facteur déterminant (70 % de l'échantillon). L'étude a également conclu que la confiance et le besoin de conseil personnalisé restent des raisons majeures de recourir à l'agent traditionnel, en particulier pour les produits complexes, ce qui appelle l'adoption d'un modèle hybride combinant les canaux numériques (pour les produits simples) et le soutien humain (pour les produits complexes) afin d'élargir le portefeuille Retail et d'accroître la fidélité des clients.

1.3 Lacune de recherche identifiée :

À partir de la revue de littérature réalisée, on remarque que plusieurs études ont traité la thématique de la vente en ligne, mais la plupart se sont concentrées principalement sur les facteurs qui influencent le comportement du consommateur, comme la confiance, le prix ou encore la facilité d'utilisation. Par exemple, certaines recherches ont montré que ces éléments jouent un rôle important dans la décision d'achat en ligne, sans toutefois analyser leur impact direct sur la performance des entreprises, notamment dans le secteur des assurances.

En ce qui concerne le portefeuille Retail, les études existantes ont plutôt abordé les aspects financiers, tels que la diversification, la rentabilité et la gestion des risques. Ces travaux mettent en évidence l'importance d'un portefeuille bien structuré pour améliorer la performance des compagnies d'assurance, mais ils ne prennent pas en considération le rôle des nouveaux canaux digitaux, comme la vente en ligne, dans le développement de ce portefeuille.

Par ailleurs, dans le contexte des pays en développement, notamment en Algérie, certaines études ont souligné l'existence de plusieurs obstacles au développement du commerce électronique, tels que le manque de confiance, la faible culture numérique et les limites liées aux infrastructures. Cependant, ces recherches restent générales et ne s'intéressent pas spécifiquement au secteur des assurances ni à l'impact de la vente en ligne sur le portefeuille clients.

Conclusion de la revue de littérature :

La revue de littérature menée dans le cadre de cette étude a permis de dresser un état des lieux des connaissances existantes autour de deux axes complémentaires : la vente en ligne et le portefeuille Retail dans le secteur des assurances.

En ce qui concerne la vente en ligne, les travaux de Shukla (2023) et de Wojak et al. (2025) ont mis en lumière les principaux facteurs qui déterminent l'adoption des canaux numériques par les consommateurs, notamment la commodité, le prix et l'utilisation croissante des mobiles. Toutefois, ces études soulignent également que la confiance et le besoin de conseil personnalisé constituent des freins persistants, plaidant pour un modèle hybride combinant présence digitale et accompagnement humain. Dans le contexte maghrébin, les travaux de Besbes (2022) et le rapport de la CNUCED (2025) ont mis en évidence des obstacles structurels spécifiques aux pays en développement, tels que la faible culture numérique, le manque de confiance et la prédominance du paiement en espèces, qui ralentissent considérablement la transition vers le commerce électronique. Dans le cas algérien, l'étude de Ferhi et al. (2024) a confirmé l'existence d'une relation positive entre la digitalisation et la satisfaction des assurés, tout en révélant un écart important entre la disponibilité des services numériques et leur utilisation effective. S'agissant du portefeuille Retail, les recherches d'Agonnoude et Ouchekkir (2023) et de Shojaei (2021) ont démontré que la diversification et l'élargissement du volume des contrats permettent une meilleure répartition des risques, une plus grande liquidité et une performance financière améliorée. Le rapport de la CNUCED (2025) a par ailleurs dressé un diagnostic préoccupant du portefeuille Retail algérien, fortement concentré sur l'assurance automobile et caractérisé par un taux de pénétration nettement inférieur à la moyenne mondiale, ce qui révèle un potentiel de développement significatif par les canaux numériques.

Cependant, l'ensemble de ces travaux présente une limite commune : aucun d'entre eux ne relie directement la vente en ligne au développement du portefeuille Retail dans le contexte spécifique des assurances publiques en Algérie, ni n'adopte une approche qualitative permettant d'explorer en profondeur les mécanismes d'acquisition et de fidélisation des clients via les plateformes digitales. C'est précisément cette lacune que la présente étude cherche à combler, en analysant l'influence de la souscription digitale sur le développement du portefeuille Retail au sein de la CAAT.

Section 2 : Cadre conceptuel

Après l'analyse des études antérieures, il apparaît nécessaire de définir les concepts fondamentaux mobilisés dans cette recherche. Cette section présente donc le cadre conceptuel de l'étude en clarifiant les notions liées à l'assurance, à la transformation digitale, à la vente en ligne, à la souscription digitale et au portefeuille Retail. Ces définitions permettront de mieux comprendre les relations existantes entre les différentes variables étudiées.

1. Définition des concepts de base : assurance, transformation numérique et portefeuille de Retail :

1-1. L'assurance : nature, fonctions et caractéristiques sectorielles :

Simplifié, l'assurance est un mécanisme de transfert et de mutualisation des risques. En contrepartie du paiement d'une prime (une somme d'argent), l'assureur s'engage à indemniser l'assuré lorsqu'un sinistre déterminé survient. Ce mécanisme repose sur la « loi des grands nombres » : plus le nombre de contrats d'assurance est grand et diversifié, plus le ratio des sinistres réels se rapproche du ratio attendu théoriquement, ce qui contribue à la stabilité des résultats financiers de l'entreprise (Shojaei, 2021). Par conséquent, le développement du volume du portefeuille de détail (c'est-à-dire l'augmentation du nombre de contrats individuels souscrits) n'est pas seulement un objectif commercial, mais une condition essentielle à la stabilité actuarielle (calculs statistiques des risques) de l'entreprise.

Sur le plan économique, le secteur de l'assurance joue un rôle de stabilisateur macroéconomique, permettant aux ménages et aux entreprises de se couvrir contre les conséquences financières des accidents, maladies, catastrophes naturelles et risques de responsabilité civile. Cependant, ce rôle reste limité en Algérie. Les rapports de la CNUCED (2025) indiquent que le taux de pénétration de l'assurance en Algérie ne dépasse pas 2,52% du PIB, contre une moyenne mondiale de 7,2%, ce qui révèle un potentiel de croissance important pouvant être exploité via les canaux numériques.

En Algérie, le secteur de l'assurance est dominé par des entités publiques comme la CAAT, qui opèrent dans un environnement encore largement basé sur la distribution traditionnelle via des réseaux d'agents. Ferhi et al. (2024) expliquent que cette structure organisationnelle génère une rigidité structurelle qui freine l'adoption des innovations numériques, mais ils notent également

que la majorité des assurés algériens ont une perception positive du développement des services numériques. La transformation de ce secteur nécessite inévitablement une refonte radicale des canaux de distribution et des mécanismes de souscription.

Agonnoude & Ouchekkir (2023), dans leur analyse comparative des compagnies d'assurance au Maghreb et dans la zone CIMA, montrent que le portefeuille d'actifs des assureurs est directement alimenté par les primes collectées auprès des assurés. Ainsi, la capacité à élargir et à diversifier le portefeuille de détail détermine la liquidité disponible pour les investissements et influence la rentabilité globale de l'entreprise. Cette relation d'échange entre performance commerciale et performance financière est l'une des motivations principales de cette recherche.

1-2. La transformation digitale : définition et dimensions :

Le concept de transformation numérique est largement utilisé dans le discours managérial et les politiques publiques, mais il a des significations différentes selon le contexte. Il est donc important d'en donner une définition précise qui corresponde à la spécificité de l'entreprise publique d'assurance.

Généralement, La transformation digitale est définie comme un processus de restructuration globale et continue des organisations sous l'effet des technologies numériques. Ce processus touche à la fois les structures, les processus, les modèles d'affaires et les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes (Ferhi et al., 2024). Cela diffère de la simple « numérisation » (digitization) qui consiste à convertir les processus existants en format numérique sans en changer l'essence. La transformation digitale signifie repenser la manière de créer de la valeur, reconstruire les canaux de communication avec les clients et réorganiser les flux d'information.

Besbes (2022), dans sa thèse de doctorat consacrée à l'appropriation technologique dans le contexte tunisien, propose une distinction importante entre La transformation digitale « légale » (proclamée officiellement par les organisations) et La transformation digitale « réelle » (manifestée dans les usages réels que les acteurs développent à partir des outils disponibles). Le chercheur identifie un ensemble d'obstacles multi-niveaux (individuels, organisationnels, environnementaux) qui empêchent la formation de pratiques numériques stables.

On peut diviser La transformation digitale en trois dimensions intégrées :

- **La dimension technologique** : concerne l'utilisation d'outils tels que les plateformes électroniques, l'intelligence artificielle, le big data et les applications mobiles. Shukla (2023) note que 76% des consommateurs préfèrent acheter en ligne pour le confort que cela procure. Wojak et al. (2025) observent que la majorité des consommateurs polonais étudiés ont effectué au moins une souscription en ligne, notamment pour les produits simples et standardisés.
- **La dimension organisationnelle** : concerne la manière dont les institutions adaptent leurs structures, processus et gouvernance. Shojaei (2021) démontre que la capacité d'adaptation organisationnelle détermine la performance financière à long terme des assureurs.
- **La dimension comportementale et relationnelle** : Révèle l'évolution du comportement des consommateurs et de leur relation avec l'entreprise. Ferhi et al. (2024) ont prouvé l'existence d'une relation positive entre le niveau de numérisation et la satisfaction des assurés.

En ce qui concerne l'Algérie plus précisément, le rapport de la CNUCED (2025) dresse un diagnostic contrasté : bien que le taux d'utilisation d'Internet atteigne 76,9% de la population, 90% des transactions électroniques sont encore payées en espèces à la livraison. Cela révèle un fossé important entre l'infrastructure disponible et les pratiques réelles, ce que Besbes (2022) appelle la « dissonance entre le développement technologique et les pratiques d'utilisation ».

1-3. Portefeuille de détail : définition préliminaire

Le portefeuille de détail dans le secteur de l'assurance désigne l'ensemble des contrats souscrits par des clients particuliers et des très petites entreprises, par opposition au portefeuille des « grandes entreprises » qui comprend les contrats conclus avec de grandes institutions. Le portefeuille de détail se caractérise par un grand nombre de contrats de valeur individuelle relativement faible, couvrant des risques standardisés (automobile, habitation, santé, vie). Cette structure est favorable à la mutualisation des risques et à l'application de la loi des grands nombres (Shojaei, 2021).

La CNUCED (2025) indique que le portefeuille de détail des assureurs algériens est fortement concentré sur deux branches seulement : l'assurance automobile (45,6% du total des primes) et

l'assurance santé (22,9%), alors que les autres branches à fort potentiel numérique (habitation, vie, responsabilité civile) restent marginales. Cette concentration expose les entreprises à des risques sectoriels élevés et limite leur capacité à lisser les résultats techniques en période de hausse des sinistres. Par conséquent, la diversification du portefeuille de détail constitue un enjeu stratégique majeur auquel la vente en ligne peut contribuer.

2. La vente en ligne :

2-1. Définition et caractéristiques de base :

La vente en ligne (ou commerce électronique ou vente à distance numérique) est toute transaction commerciale dans laquelle des produits ou services sont présentés, négociés et conclus par voie électronique, principalement via des interfaces numériques telles que les sites web, les applications mobiles et les plateformes d'intermédiation. Ce mode de distribution repose sur la suppression du côté physique de l'intégralité du parcours client : de la recherche d'informations et de la comparaison des offres jusqu'à la conclusion du contrat et ce qui peut s'ensuivre en matière de gestion des sinistres (Shukla, 2023).

Shukla (2023) identifie trois moteurs principaux de la croissance de la vente en ligne :

1. **Le confort** : permet aux consommateurs d'accéder aux offres à tout moment et de n'importe où, sans contraintes géographiques ou temporelles.
2. **L'utilisation intensive des appareils mobiles** : les smartphones et tablettes multiplient les points d'accès aux plateformes numériques.
3. **Les stratégies multicanales** : combiner les canaux numériques et physiques pour offrir une expérience client fluide et homogène.

Le chercheur note, sur la base d'une étude combinant des questionnaires quantitatifs et des entretiens qualitatifs, que les lacunes dans la gestion de ces stratégies constituent l'un des principaux obstacles à la conversion des visiteurs en acheteurs réels.

2-2. La vente en ligne dans le secteur de l'assurance :

Appliquée au secteur de l'assurance, la vente en ligne désigne tous les mécanismes permettant aux individus de souscrire un contrat d'assurance entièrement en ligne sans avoir recours à un intermédiaire physique. Wojak et al. (2025), dans leur étude expérimentale menée auprès de 100

consommateurs polonais, documentent le développement rapide de ce phénomène : la majorité des participants ont effectué au moins un achat d'assurance en ligne, en particulier pour les produits simples (assurance automobile et voyage), où la standardisation des offres facilite la comparaison et la prise de décision.

Les chercheurs attirent l'attention sur le fait que le prix est le premier critère de décision pour 70% des consommateurs étudiés. Cela place la vente en ligne dans une dynamique de concurrence tarifaire intense dont bénéficient les assureurs capables de proposer des offres compétitives sans les coûts de distribution liés à l'intermédiation traditionnelle. En revanche, pour les produits complexes (assurance vie, santé, responsabilité professionnelle), les consommateurs préfèrent les canaux traditionnels car ils ont besoin de conseils personnalisés. Par conséquent, le modèle dominant serait probablement un modèle hybride où les canaux numériques et l'intermédiation humaine se complètent plutôt qu'ils ne se concurrencent (Wojak et al., 2025).

2-3. La vente en ligne dans le contexte maghrébin et algérien :

Dans les économies émergentes, et particulièrement en Afrique du Nord, la vente en ligne rencontre des obstacles spécifiques qui ralentissent sa diffusion réelle. Besbes (2022), dans sa thèse sur le cas tunisien, identifie quatre catégories de facteurs inhibiteurs :

1. Le manque de confiance dans les vendeurs en ligne et les systèmes de paiement numérique.
2. L'absence d'une culture d'achat en ligne liée à des représentations sociales négatives du commerce numérique.
3. La faiblesse des cadres juridiques et réglementaires régissant les transactions électroniques.
4. L'insuffisance des infrastructures logistiques de livraison et de retour.

Ces obstacles se manifestent plus sévèrement dans les entreprises publiques, auxquels s'ajoutent les freins bureaucratiques et les résistances organisationnelles.

Pour l'Algérie, le rapport de la CNUCED (2025) dresse un diagnostic complexe : d'une part, l'infrastructure numérique se développe rapidement avec un taux d'utilisation d'Internet atteignant 76,9% et la prolifération des smartphones ; d'autre part, 90% des transactions électroniques sont encore payées en espèces à la livraison, révélant une méfiance profonde à l'égard des systèmes de paiement numérique. Le rapport indique également que les ventes en

ligne sont concentrées dans les services de télécommunications (76%), alors que la part des produits financiers et d'assurance reste très faible (0,8%), ce qui démontre un potentiel énorme pour ce secteur si les obstacles de confiance et d'acceptabilité culturelle sont levés.

Ferhi et al. (2024), dans leur étude quantitative menée auprès de 90 assurés de différentes compagnies algériennes, confirment cette réalité : 37,7% des répondants ont déclaré ne jamais utiliser les services numériques proposés par leurs assureurs, et 50% ont exprimé une position neutre quant au niveau de numérisation de leur compagnie. Malgré ces obstacles, les chercheurs ont prouvé l'existence d'une relation positive entre le niveau perçu de numérisation et la satisfaction des assurés, ce qui est un signe optimiste pour les stratégies de développement de la vente en ligne.

3. La souscription digitale :

3-1. Définition et distinction d'avec la vente en ligne traditionnelle :

La souscription digitale est une forme particulière et avancée de la vente en ligne dans le secteur de l'assurance. Elle désigne le processus par lequel un individu conclut un contrat d'assurance entièrement en ligne sans aucune intervention physique d'un intermédiaire. Cela commence par la saisie des données personnelles et des données du risque à couvrir, jusqu'à la signature électronique du contrat et au paiement de la première prime (Wojak et al., 2025). Par rapport à la simple vente électronique, la souscription digitale nécessite un niveau plus élevé d'intégration technologique et juridique : elle ne nécessite pas seulement une plateforme commerciale, mais aussi des mécanismes de vérification électronique, de calcul automatique de la prime (tarification en ligne), d'authentification des conditions générales, et d'envoi des données à l'autorité de régulation le cas échéant.

3-2. Conditions d'une souscription digitale efficace :

La littérature scientifique identifie un ensemble de conditions préalables à la réussite d'un système de souscription digitale. Besbes (2022) souligne, à travers son analyse du commerce électronique tunisien, que la confiance des consommateurs dans la plateforme numérique est la condition essentielle à l'appropriation technologique. Cette confiance découle de trois piliers :

- La sécurité perçue des transactions (protection des données personnelles et des informations de paiement).

- La crédibilité perçue du vendeur (réputation, ancienneté, présence institutionnelle).
- La clarté du cadre juridique régissant les transactions électroniques.

Shukla (2023), dans son étude sur l'adoption du commerce électronique, met en lumière le rôle central de l'expérience utilisateur (UX) sur la plateforme numérique. Les défauts d'ergonomie, la complexité du parcours client et le flou des informations fournies sont des raisons majeures d'abandon de la souscription, ce qui pèse directement sur le taux de conversion des visiteurs en souscripteurs réels. Le chercheur recommande d'améliorer les plateformes pour les adapter aux usages sur mobiles, qui captent la majorité des sessions de navigation.

Ferhi et al. (2024) ajoutent une dimension relationnelle essentielle : la souscription digitale ne doit pas être conçue comme un substitut complet à la relation humaine, mais comme un canal complémentaire nécessitant des mécanismes d'assistance client (chat en direct, aide téléphonique, foire aux questions détaillée) pour rassurer les nouveaux utilisateurs et faciliter leur première expérience de souscription digitale. Cette observation rejoint les conclusions de Wojak et al. (2025) qui plaident pour un modèle hybride combinant l'efficacité de la numérisation (faibles coûts, disponibilité 24h/24) et la valeur ajoutée du conseil humain (personnalisation, accompagnement dans les décisions complexes).

3-3. Souscription digitale et développement du portefeuille de détail :

La souscription digitale offre un potentiel avéré pour développer le portefeuille de détail par deux mécanismes principaux :

1. **L'élargissement de la base géographique et démographique des clients** : dépasser les contraintes de proximité géographique des agences physiques pour atteindre des segments jusqu'alors mal desservis (zones rurales, jeunes, professionnels indépendants).
2. **La réduction des coûts d'acquisition client** : la souscription électronique élimine les frais de déplacement, réduit le temps de traitement des dossiers et diminue les coûts de ressources humaines liés à la distribution. Cela permet soit d'offrir des primes plus compétitives, soit d'améliorer les marges commerciales (Agonnoude & Ouchekkir, 2023).

Shojaei (2021) a démontré, à partir de l'analyse de données de 30 compagnies d'assurance iraniennes sur la période 2011-2020, que la diversification du portefeuille par le nombre de

contrats souscrits (indicateur directement alimenté par la capacité à attirer de nouveaux souscripteurs via des canaux faciles comme la vente électronique) a un impact positif et statistiquement significatif sur le retour sur capitaux propres (ROE). Le chercheur explique cela par le fait qu'un portefeuille de détail numérique plus large améliore la mutualisation des risques et bénéficie de la loi des grands nombres.

4. Le portefeuille de détail (Retail) :

4-1. Définition approfondie et composantes :

Le portefeuille de détail dans le secteur de l'assurance désigne l'ensemble des contrats en vigueur à un moment donné, souscrits par des clients particuliers et de très petites entreprises auprès d'une même compagnie. Ce portefeuille se distingue du portefeuille d'entreprise par plusieurs caractéristiques structurelles : diversité des profils de risque des assurés, faible valeur individuelle des primes compensée par le volume, caractère relativement standardisé des produits proposés, et sensibilité élevée au prix dans les décisions de souscription (Wojak et al.,2025).

Agonnoude & Ouchekkir (2023), dans leur étude comparative, expliquent que le développement du portefeuille de détail ne se mesure pas seulement par le volume des primes collectées, mais aussi par la diversité des branches couvertes et par le taux de renouvellement des contrats. Un portefeuille concentré sur une seule branche comme l'automobile (cas de l'Algérie) reste vulnérable aux chocs réglementaires et aux sinistres en cascade, alors qu'un portefeuille diversifié bénéficie d'un meilleur lissage des risques. Les chercheurs montrent que les assureurs maghrébins qui adoptent une stratégie d'investissement offensive (42% actions, 48% obligations) réalisent des rendements supérieurs à 4% grâce à la liquidité abondante fournie par un portefeuille de détail développé.

En Algérie, la structure du portefeuille de détail souffre encore d'un déséquilibre manifeste. La CNUCED (2025) indique que l'assurance automobile capte 45,6% du total des primes du marché, suivie par l'assurance santé avec 22,9%, tandis que les branches à fort potentiel numérique (habitation, vie, couverture) restent marginales. Ce déséquilibre est attribué en partie au caractère obligatoire de l'assurance automobile, qui crée une demande captive indépendante

de la qualité du service, et en partie à la faible culture assurantielle de la population algérienne face aux risques non obligatoires.

4-2. Indicateurs de Performance du Portefeuille De détail :

L'évaluation de la performance du portefeuille de détail repose sur un ensemble d'indicateurs intégrés qui diagnostiquent à la fois son volume, sa structure, sa rentabilité et sa dynamique de développement. Les études mobilisées dans cette recherche permettent de distinguer six types d'indicateurs.

a) Indicateurs de Volume :

- **Chiffre d'affaires des primes** : il s'agit du montant total des primes collectées sur une période donnée. C'est la mesure la plus lisible du volume et de la croissance du portefeuille de détail dans le temps. Agonnoude & Ouchekkir (2023) l'utilisent comme variable principale pour mesurer le niveau de développement du portefeuille des assureurs maghrébins, montrant que les entreprises ayant un volume de primes plus élevé disposent d'une marge d'investissement plus large et plus rentable.
- **Nombre de contrats du portefeuille** (ou nombre de contrats actifs) : reflète la base de clients fidélisés. Shojaei (2021) démontre que cet indicateur est plus prédictif de la performance financière à long terme que le simple volume des primes, car il capture la dynamique de mutualisation des risques et la stabilité de la source de revenus récurrents.

b) Indicateurs de Structure :

- **Indice de concentration par branche** (tel que l'indice de Herfindahl-Hirschman appliqué au portefeuille d'assurance) : mesure le degré de diversification du portefeuille entre les différentes branches. Un indice élevé indique une concentration autour d'un nombre limité de branches, tandis qu'un indice faible signale une diversification saine. Shojaei (2021) prouve que la diversification du portefeuille par le nombre de contrats souscrits est associée à une amélioration du ROE des assureurs.
- **Taux de renouvellement** (ou taux de fidélité) : mesure la proportion des contrats arrivés à échéance qui sont effectivement renouvelés. Ferhi et al. (2024) prouvent l'existence d'une

relation positive entre la satisfaction des assurés vis-à-vis des services numériques de leur compagnie et leur intention de renouveler le contrat, ce qui indique que l'amélioration de l'expérience numérique peut renforcer la fidélité et donc la stabilité du portefeuille.

c) Indicateurs de rentabilité :

- **Ratios sinistres sur primes** (ou ratio de sinistralité) : c'est l'indicateur technique fondamental de la rentabilité dans le secteur de l'assurance. Il mesure la part des primes collectées qui est allouée au règlement des sinistres. La CNUCED (2025) révèle que la concentration du portefeuille algérien sur l'assurance automobile, qui connaît une hausse structurelle des sinistres, expose les entreprises au risque de détérioration de ce ratio, ce qui peut être atténué par la diversification du portefeuille via la vente en ligne.
- **Rentabilité des actifs (ROA) et rentabilité des capitaux propres (ROE)** : ce sont les indicateurs de performance financière globale qui intègrent à la fois la rentabilité technique et le rendement des investissements. Shojaei (2021) prouve que la diversification du portefeuille de détail par le nombre de contrats est associée à une amélioration significative du ROE, soulignant l'importance de distinguer les deux dimensions de la croissance du portefeuille (nombre de contrats vs volume des primes) lors de l'évaluation de la performance.

d) Indicateurs de développement numérique :

Dans le cadre de cette recherche spécifiquement, deux indicateurs numériques supplémentaires sont pertinents pour évaluer la contribution de la vente électronique au développement du portefeuille de détail :

- **Taux de souscriptions électroniques** : proportion des nouveaux contrats conclus via la plateforme électronique par rapport à l'ensemble des nouvelles souscriptions.
- **Taux de conversion numérique** : proportion des visiteurs de la plateforme électronique qui mènent à bien le processus de souscription.

Ces deux indicateurs permettent d'estimer non seulement le volume généré par le canal numérique, mais aussi son efficacité commerciale (Shukla, 2023 ; Wojak et al., 2025).

À travers ce chapitre, il a été possible de mettre en évidence les principaux apports théoriques relatifs à la vente en ligne et au développement du portefeuille Retail dans le secteur des assurances. La revue de littérature a montré que la digitalisation constitue un facteur important d'évolution des comportements des consommateurs et des stratégies des compagnies d'assurance. Les études analysées ont également souligné que la vente en ligne peut contribuer à l'amélioration de la satisfaction client, à l'acquisition de nouveaux assurés et à l'optimisation des performances commerciales.

Cependant, les travaux existants révèlent également plusieurs limites, notamment dans le contexte des pays maghrébins et particulièrement en Algérie, où persistent des obstacles liés à la confiance numérique, à la culture digitale et aux modes traditionnels de distribution. En outre, peu d'études se sont intéressées directement à l'impact de la souscription digitale sur le développement du portefeuille Retail des compagnies publiques d'assurance.

Par ailleurs, le cadre conceptuel présenté a permis de clarifier les notions essentielles utilisées dans cette recherche et de mieux comprendre les relations existantes entre transformation numérique, vente en ligne et performance du portefeuille Retail.

Ainsi, ces éléments théoriques constituent une base d'analyse importante pour la suite de cette étude. Le chapitre suivant sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil, la CAAT, ainsi qu'à la méthodologie de recherche adoptée afin d'analyser l'influence de la plateforme ePack sur le développement du portefeuille Retail.

CHAPITRE II
CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONNEL

Après avoir présenté les fondements théoriques et conceptuels liés à la vente en ligne et au portefeuille Retail, il apparaît nécessaire d'exposer le cadre pratique dans lequel s'inscrit cette recherche. En effet, l'étude de l'impact de la souscription digitale nécessite une compréhension approfondie de l'environnement organisationnel de la CAAT ainsi que de la démarche méthodologique adoptée pour collecter et analyser les données.

Dans cette perspective, ce chapitre présente, dans un premier temps, l'organisme d'accueil de l'étude, à savoir la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT). Il met en évidence son organisation, ses orientations stratégiques ainsi que les principales caractéristiques de la plateforme ePack, développée dans le cadre de la transformation digitale de l'entreprise.

Dans un second temps, ce chapitre expose la méthodologie de recherche retenue pour répondre à la problématique de l'étude. Il précise le positionnement épistémologique, l'approche qualitative adoptée, les techniques de collecte des données, ainsi que les outils mobilisés pour le traitement et l'analyse des informations recueillies.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil (CAAT)

Cette section vise à présenter l'organisme d'accueil au sein duquel le stage et le travail de recherche ont été réalisés, à savoir la CAAT. Elle met en évidence l'évolution historique de la compagnie, son organisation, ses orientations stratégiques ainsi que la place occupée par la plateforme ePack dans sa démarche de transformation digitale et de développement du portefeuille Retail.

1. Présentation de l'entreprise CAAT :

La Compagnie Algérienne des Assurances Transport (CAAT) a été créée en avril 1985 par le Décret n° 85-82 du 30 avril 1985, dans un contexte de spécialisation du marché des assurances et de monopole de l'État. Elle a débuté ses activités effectives en janvier 1986 en tant qu'entreprise spécialisée dans les assurances transport. Les réformes économiques de la fin des années 1980 l'ont transformée en Entreprise Publique Économique (EPE) sous forme de Société par Actions (SPA) en octobre 1989. L'Ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 a levé le monopole de l'État, tandis que la Loi n° 06-04 du 20 février 2006 a conduit, en juillet 2011, à un recentrage exclusif sur les assurances de dommages. Dans ce cadre, la CAAT a créé, en

partenariat avec le FNI et la BEA, une filiale dédiée aux assurances de personnes dénommée TALA (CAAT. (2024). *Présentation de l'entreprise*).

1.1. Statut juridique La CAAT : est une Société par Actions (SPA) au capital social de 25 000 000 000 DA (augmenté en 2023), enregistrée au Centre National du Registre du Commerce sous le numéro 16/00-000831699B, avec siège social au 52, Avenue des Frères Bouadou, Bir Mourad Rais, Alger (CAAT. (2024). *Présentation de l'entreprise*).

1.2 Positionnement sur le marché : Aujourd'hui la CAAT occupe la première place sur les risques industriels et les risques de transport, et la troisième place sur les risques automobile. En 2023, elle détenait une part de marché globale de 20 %, dont 61 % sur les risques IARD (CAAT. (2024). *Présentation de l'entreprise*).

1.3. Mission et valeurs fondamentales la CAAT : consiste à soutenir activement la croissance économique nationale en protégeant les entreprises et les particuliers contre l'ensemble des risques assurables, tout en offrant un service d'excellence au meilleur tarif dans le strict respect des normes d'éthique professionnelle. Ses valeurs fondamentales sont : la protection des biens et des personnes, le respect des engagements, l'écoute et la disponibilité, le respect de l'éthique professionnelle, ainsi que la contribution à l'effort de développement de l'économie nationale (CAAT, site officiel, s.d.).

1.4. Vision stratégique et orientation vers la transformation digitale : Consciente de l'évolution d'un environnement volatile, la CAAT a défini sa vision stratégique autour de la sensibilisation de sa clientèle aux enjeux de la prévention des risques et du renforcement continu de son organisation. Dans cette perspective, elle a mis en place une Cellule chargée de la Recherche, du Développement et de la Transformation Digitale. Cette orientation s'est concrétisée notamment par le déploiement de la plateforme numérique EPack, qui permet la souscription en ligne des contrats d'assurance destinés au segment Retail (habitations, Cat-Nat, artisans et startups). Cette initiative s'inscrit directement dans la stratégie de développement du portefeuille Retail, qui constitue l'un des axes prioritaires de la Direction Action Commerciale & Développement du Portefeuille Client, lieu d'accueil du présent stage (CAAT. (2024). *Présentation de l'entreprise*) et (CAAT,s.d).

1.5.Gouvernance de la CAAT : respecte strictement le Règlement du 15 juin 2025 fixant les conditions de compétence et de probité des dirigeants des sociétés d'assurance. Elle dispose d'une structure articulée autour de trois pôles principaux (Soutien aux activités, Affaires techniques, Développement et Partenariats), complétée par une Inspection Générale et une Direction Risk Management & Conformité, garantissant une gestion rigoureuse des risques (CAAT,s.d).

Le tableau ci-dessous résume les informations essentielles à retenir concernant l'entreprise :

Tableau 1:Informations essentielles sur la CAAT.

Nom complet	Compagnie Algérienne des Assurances Transport (CAAT)
Statut juridique	Société par Actions (SPA) – Entreprise Publique Économique détenue à 100 % par l'État
Date de création	Avril 1985 (Décret n° 85-82 du 30 avril 1985)
Changement de statut	Octobre 1989 : transformation en EPE/SPA Juillet 2011 : recentrage exclusif sur les assurances dommages (Loi n° 06-04)
Positionnement	2° assureur national avec 19,78 % de part de marché globale en 2024 N°1 sur les risques IARD (31 %) N°2 sur les risques transport (32,3 %)
Effectif	1 791 collaborateurs en 2024 (+2 % par rapport à 2023)
Réseau commercial	108 agences directes, 70 agents généraux d'assurance (AGA), 70 agences bancaires, couverture de 51 wilayas
Domaines d'expertise principaux	Risques industriels, risques transport, risques techniques et spéciaux, risques corporate & retail
Principaux agrégats financiers	Production : 30 042 millions DA (+5,5 % par rapport à 2023)
Capacités financières	Montant des placements : 43 520 millions DA
Résultat net	838 millions DA
Résultat financier	2,4 milliards DA
Marge d'assurance nette	4,7 milliards DA

Source : Élaboration personnelle à partir du document de présentation interne de la CAAT et du Rapport Annuel 2024 et le site officiel

2. Organisation de la société :

Selon le document interne (CAAT. (2024). *Présentation de l'entreprise*) la CAAT dispose d'une macrostructure organisationnelle hiérarchisée, conçue pour assurer la coordination stratégique, la maîtrise des risques et l'efficacité opérationnelle. Cette structure a été actualisée le 2 septembre 2024 dans une logique d'adaptation aux évolutions du marché de l'assurance et de renforcement de l'orientation de la compagnie vers la transformation digitale, l'innovation et le développement du portefeuille.

Au sommet de l'organisation se trouve le Président-Directeur Général, autour duquel s'articulent plusieurs directions, cellules et structures de pilotage. Les principales entités rattachées directement à cette gouvernance sont les suivantes :

- Inspection Générale.
- Direction de l'Audit Interne.
- Direction Risk Management & Conformité.
- Direction du Développement Informatique.
- Direction Infrastructure Réseaux et Sécurité des Systèmes d'Informations.
- Direction de la Communication et des Relations Extérieures.
- Sécurité Préventive.
- Cellule chargée de la Recherche, du Développement et de la Transformation Digitale.
- Cellule chargée du suivi des rapports de contrôle des instances internes et externes.
- Cellule de suivi des filiales et participations.

Sur le plan opérationnel, la CAAT s'organise autour de trois grands pôles complémentaires :

- **Pôle Soutien aux Activités** : il regroupe les fonctions supports, notamment les ressources humaines, la formation et la conduite du changement, la comptabilité, les finances, la logistique et les moyens, les actifs immobiliers, ainsi que les affaires juridiques et les contrats.
- **Pôle Affaires Techniques** : il rassemble les directions spécialisées selon les branches et les risques, à savoir les grands comptes, l'assurance corporate & retail, les risques techniques & spéciaux, le transport, l'automobile, la réassurance, ainsi que la prévention et l'appréciation des risques.

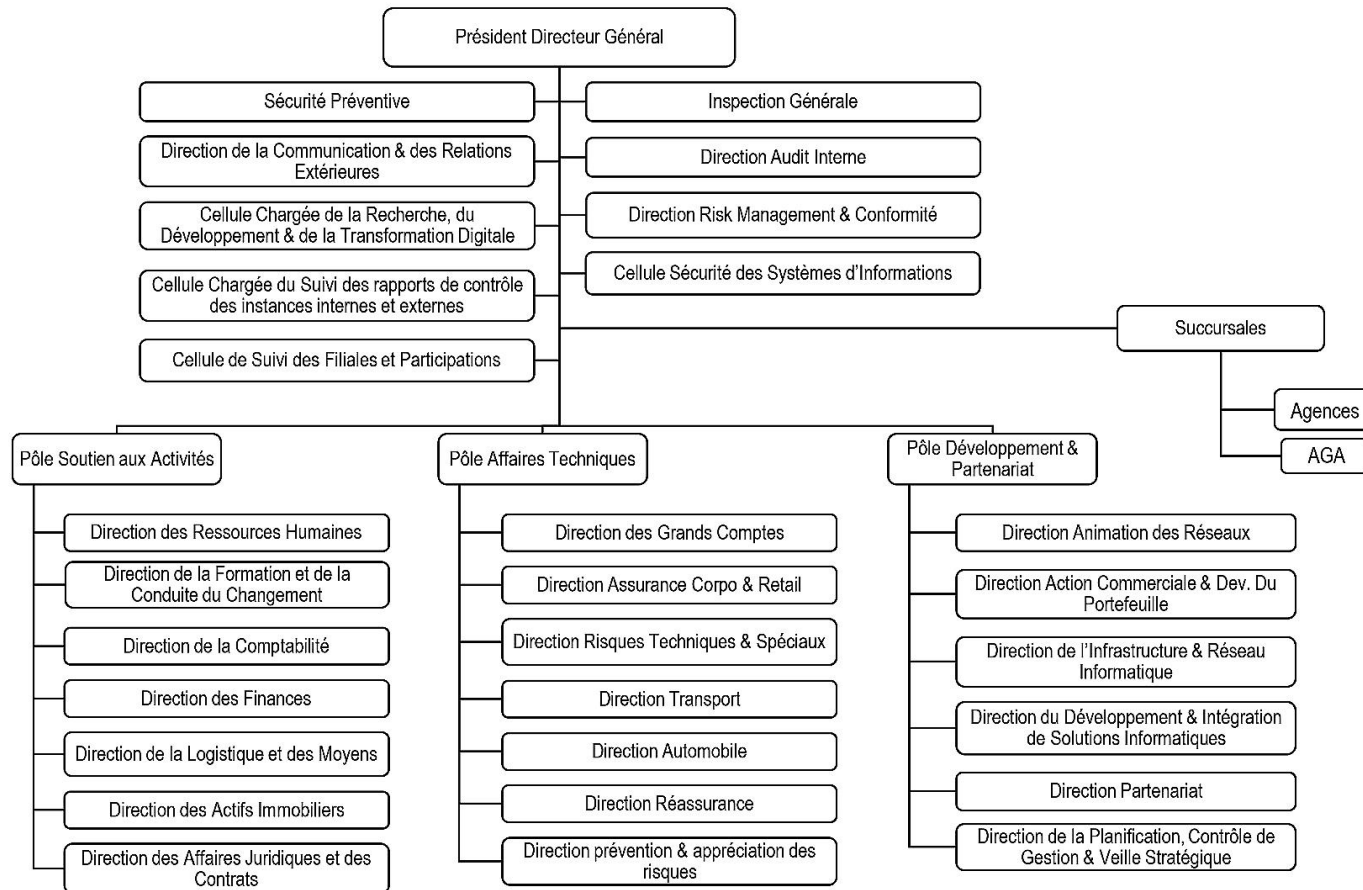
- **Pôle Développement & Partenariats** : il prend en charge l'animation des réseaux, la direction de l'action commerciale et du développement du portefeuille, la direction des partenaires, ainsi que la planification, le contrôle de gestion et la veille stratégique.

En complément de cette organisation centrale, la CAAT s'appuie sur un réseau commercial dense composé de succursales, d'agences et d'agences générales agréées (AGA), ce qui lui permet d'assurer une présence de proximité sur le terrain et d'accompagner plus efficacement sa clientèle sur l'ensemble du territoire national. Cette organisation traduit une volonté de renforcer la synergie entre pilotage, contrôle, appui technique et développement commercial, tout en accompagnant la mutation progressive de l'entreprise vers une logique de transformation numérique et de croissance durable

L'organigramme de l'entreprise se présente comme ceci :

Figure 1:L’organigramme de l’entreprise la CAAT

Schéma organisationnel de la Macrostructure CAAT



Source : conçus par nous-même.

3. Présentation du Pôle Développement & Partenariats :

Parmi les trois pôles de la CAAT, le **Pôle Développement & Partenariats** occupe une place stratégique dans la croissance de l'entreprise. Il est chargé du développement commercial, de l'animation des réseaux, de la planification stratégique et de l'élargissement du portefeuille clients.

Ce pôle regroupe plusieurs directions importantes, notamment :

- La Direction Animation des Réseaux ;
- La Direction Action Commerciale et Développement du Portefeuille ;
- La Direction de l'Infrastructure et du Réseau Informatique ;
- La Direction du Développement et de l'Intégration de Solutions Informatiques ;
- La Direction des Partenariats ;
- La Direction de la Planification, Contrôle de Gestion et Veille Stratégique.

À l'origine, la CAAT était surtout spécialisée dans les risques industriels et le transport, c'est-à-dire le segment corporate. La création de ce pôle répond à une volonté claire de diversification de la clientèle. Il vise à élargir la base de clients en s'ouvrant davantage vers le segment Retail (particuliers, artisans, habitations, Cat-Nat, startups, etc.).

Son rôle principal est donc de développer le portefeuille des clients particuliers tout en maintenant la position forte de l'entreprise sur le marché corporate. Ce pôle s'inscrit directement dans la stratégie de digitalisation de la CAAT, notamment à travers la plateforme ePack qui facilite la souscription en ligne des produits destinés aux particuliers (CAAT, 2024). *Présentation de l'entreprise*)

4. Présentation de la Direction Action Commerciale & Développement du Portefeuille Retail :

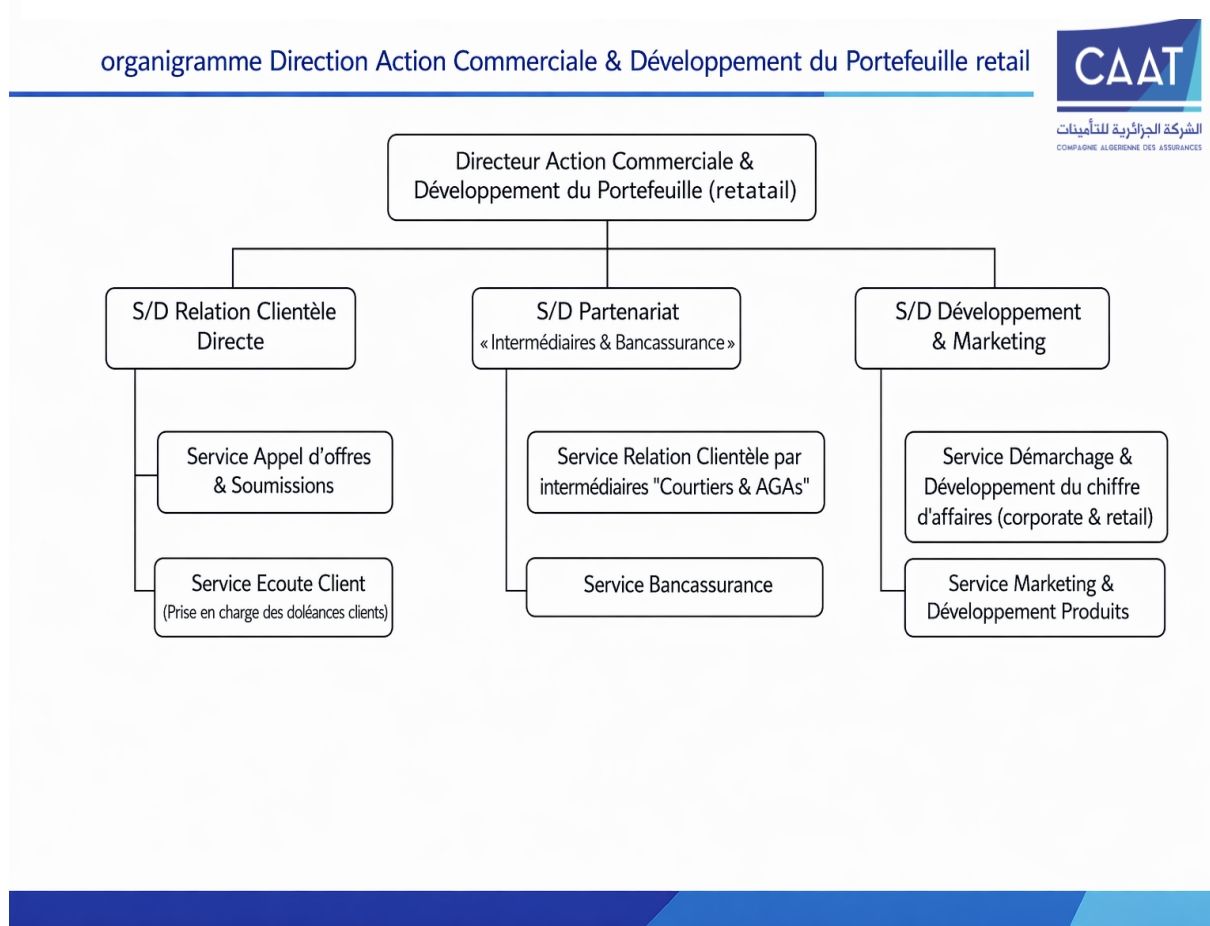
La Direction Action Commerciale & Développement du Portefeuille Retail constitue une structure de soutien aux activités techniques, créée dans une logique de clarification de la fonction commerciale au sein de la CAAT. Elle a pour finalité d'assurer la cohérence entre le développement du chiffre d'affaires, la diversification du portefeuille et la rentabilité technique, tout en renforçant l'orientation de la compagnie vers les segments Corporate et Retail (CAAT, 2023).

Dans cette perspective, la direction repose sur des axes stratégiques qui traduisent ses grandes orientations d'action. Ceux-ci portent principalement sur la diversification des souscriptions, le développement des risques d'entreprise, des risques simples et de masse, l'animation des équipes commerciales, l'élargissement du portefeuille clients, ainsi que le renforcement de la relation avec les courtiers, les établissements bancaires et les autres partenaires commerciaux. Ces axes sont ensuite déclinés en missions principales qui encadrent l'activité quotidienne de la direction. Elles consistent notamment à répondre aux appels d'offres, à piloter les opérations de prospection et de fidélisation, à assurer une meilleure prise en charge de la clientèle Corporate, à développer des relations durables avec les intermédiaires d'assurance, à proposer des orientations marché/produit et à suivre les résultats des actions commerciales (CAAT, 2023).

L'organisation interne de cette direction s'articule autour de trois sous-directions complémentaires :

- **La Sous-direction Relation Clientèle Directe** : regroupe le Service Appel d'offres & Soumissions et le Service Écoute Client. Elle est chargée d'assurer la gestion des clients directs de la compagnie, notamment à travers le traitement des consultations, des soumissions et des doléances, ainsi que le suivi de la satisfaction client et l'uniformisation de l'offre d'assurance.
- **La Sous-direction Partenariat « Intermédiaires & Bancassurance »** : comprend le Service Relation Clientèle par intermédiaires (Courtiers & AGA) et le Service Bancassurance. Elle a pour rôle de gérer les relations avec les courtiers, les AGA et les établissements bancaires, d'encadrer les demandes de cotation, de consolider les conventions de partenariat et de développer le canal de bancassurance comme levier de développement commercial.
- **La Sous-direction Développement & Marketing** : est structurée autour du Service Démarchage & Développement du chiffre d'affaires (Corporate & Retail) et du Service Marketing & Développement Produits. Elle intervient dans la prospection, la promotion commerciale, le développement de nouveaux produits, la valorisation de l'image de la compagnie et l'élargissement du portefeuille Retail, en s'appuyant sur des outils numériques et sur des actions de proximité commerciale.

Figure 2:L’organigramme de la Direction Action Commerciale & Développement du Portefeuille Retail



Source : conçus par nous-même.

5. Présentation de la plateforme EPack :

La plateforme ePack est une solution digitale de souscription en ligne développée par la CAAT afin de permettre aux assurés d’accéder à certains produits d’assurance sans déplacement physique. Comme le montre la Figure 4, l’interface de la plateforme met en avant une logique de simplicité d’usage, d’accessibilité et de rapidité, ce qui s’inscrit dans la démarche de digitalisation des services commerciaux de la compagnie.

Au-delà de la facilité d’accès pour le client, ePack répond également à une logique d’optimisation de la distribution : en proposant un canal numérique, la compagnie élargit ses points de contact avec la clientèle et réduit, au moins partiellement, la dépendance aux structures

physiques traditionnelles, notamment pour les produits standardisables et à souscription simplifiée.

L'accès à la plateforme ePack s'effectue à partir du site officiel de la CAAT, après l'affichage d'un message de consentement relatif à la protection des données personnelles. Comme l'illustre la Figure 3, ce dispositif rappelle que les informations collectées sont utilisées uniquement pour les finalités déclarées et qu'elles sont traitées conformément aux exigences de la loi n° 18-07 du 10 juin 2018 relative à la protection des personnes physiques dans le traitement des données à caractère personnel. Cette démarche traduit la volonté de la compagnie de sécuriser l'environnement numérique de ePack et d'asseoir la confiance des utilisateurs dans le cadre de la souscription en ligne.

Figure 3: message de consentement relatif à la protection des données personnelles



Source : site web de la CAAT

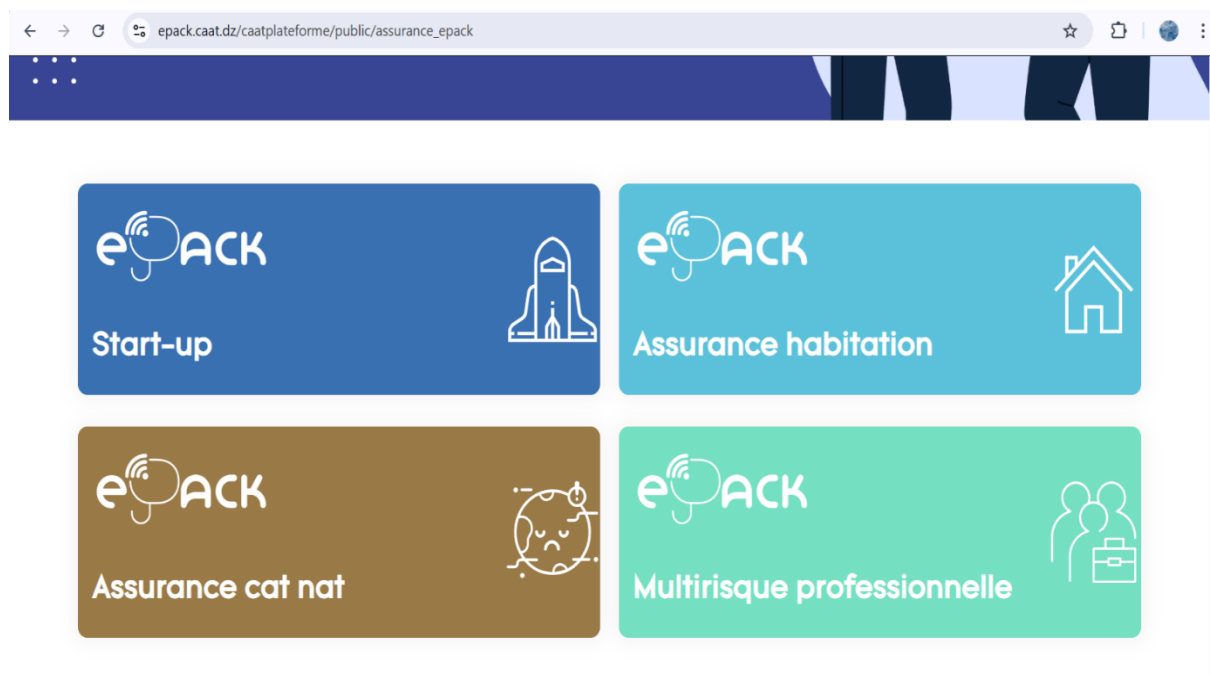
5.1. Produits d'assurance proposés par ePack :

La plateforme ePack propose une gamme de produits conçus pour répondre à des besoins assurantiels différenciés. Comme le met en évidence la Figure 4, l'offre se structure autour de quatre produits principaux : **Start-up**, **Assurance habitation**, **Cat-Nat** et **Multirisque professionnelle**.

Cette diversité témoigne de la volonté de la CAAT de cibler à la fois les particuliers, les jeunes entreprises et les professionnels, en proposant des formules adaptées à la nature des risques couverts et au profil des assurés.

Parmi ces produits, l'offre Start-up occupe une place particulière puisqu'elle s'adresse spécifiquement aux jeunes entreprises et aux porteurs de projets innovants, ce qui confirme l'orientation de la plateforme vers des segments à fort potentiel de développement commercial. À travers cette offre, la CAAT démontre qu'elle suit de près les attentes de la clientèle et qu'elle adapte progressivement sa gamme aux évolutions du marché et aux nouvelles formes d'activité économique.

Figure 4:La gamme des produits dans la plateforme ePack



Source : site web de la CAAT

5.2. Fonctionnalités offertes par ePack :

Au-delà de la consultation des offres, ePack met à disposition une série de fonctionnalités permettant une gestion autonome du parcours client. La plateforme offre d'abord la possibilité de créer un compte personnel ou de se connecter à un compte existant, comme le montre **la Figure 5**, ce qui constitue une étape essentielle dans le processus de souscription en ligne.

Une fois l'utilisateur connecté, l'espace client présenté dans la **Figure 6** propose une organisation structurée autour de plusieurs rubriques principales. L'espace Mes biens regroupe Entreprises et Immobiliers, tandis que l'espace Mon compte donne accès à Ma banque et Mon profil ; cette structuration permet à l'assuré de gérer ses informations et ses données de manière plus claire et plus autonome.

Par ailleurs, l'espace client inclut également des fonctions liées au suivi des contrats, aux

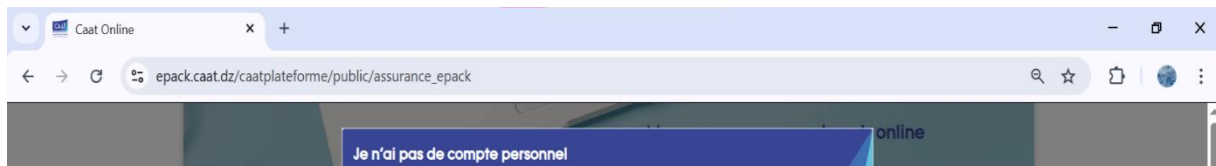
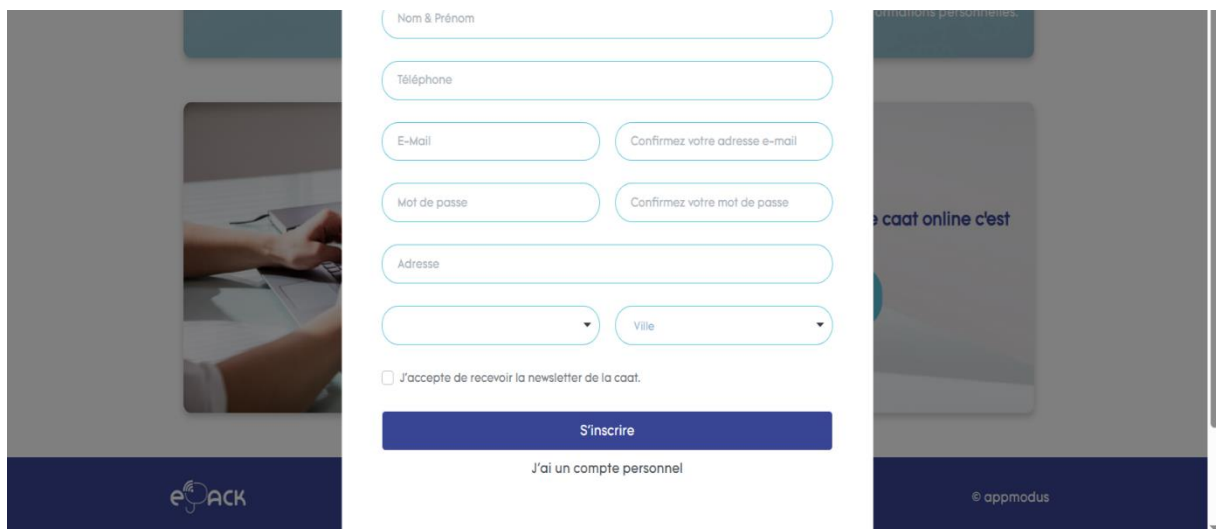


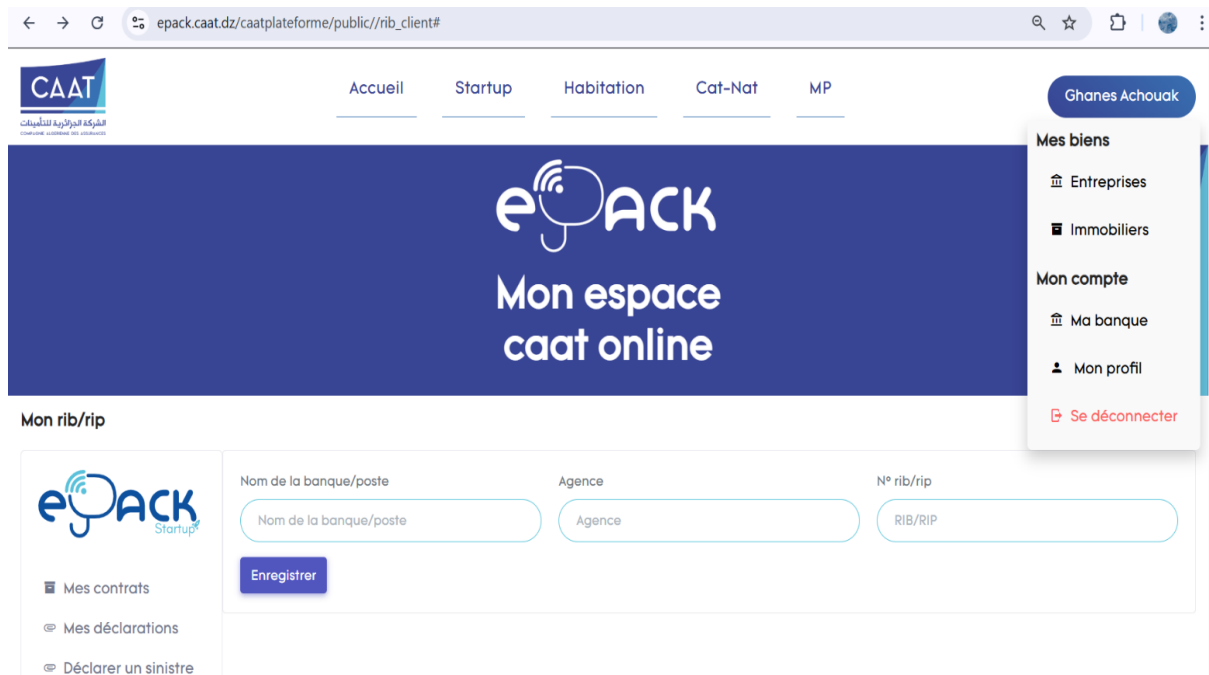
Figure 5: la création de compte dans la plateforme ePack



déclarations et à la déclaration de sinistre, ce qui montre que ePack ne se limite pas à la vente en ligne, mais s'inscrit dans une logique plus large de relation client et de gestion digitale des opérations.

Source : site web de la CAAT

Figure 6: l'organisation de plateforme ePack



Source : site web de la CAAT

5.3. Parcours de souscription et édition du contrat :

Le parcours de souscription sur ePack se déroule selon une logique progressive qui conduit l'utilisateur de la saisie des informations jusqu'à l'obtention du contrat final.

1. L'utilisateur renseigne les informations requises pour initier la souscription.
2. La plateforme génère ensuite un devis récapitulatif permettant de visualiser l'offre proposée.
3. Après vérification des données, l'utilisateur procède à la validation du paiement électronique.
4. Une fois cette étape achevée, le contrat d'assurance est édité sous forme de fichier PDF téléchargeable.

Cette organisation met en évidence le caractère dématérialisé du processus, tout en montrant que la plateforme permet une souscription simple, rapide et structurée.

Figure 7: exemple de contrat dans la plateforme ePack



L'ASSUREUR

La Compagnie Algérienne des Assurances « CAAT », sise à :
52, Avenue des frères BOUADOU, Bir Mourad Rais Alger.

L'ASSURÉ

Activité de l'assuré : [REDACTED]
Adresse des biens assurés : [REDACTED]

LIMITES CONTRACTUELLES D'INDEMNISATION

Les limites de garanties ci-après, s'entendent par événement et par année d'assurance :

GARANTIES	LIMITES CONTRACTUELLES D'INDEMNISATION (DZD)
INCENDIE, TOUTE EXPLOSION ET CHUTE DE LA Foudre	
Contenant : Bâtiments	
Contenu : Mobilier, équipement, marchandises	10 000 000
Domages aux appareils électriques	100 000
Chute d'appareils de navigation	Valeur Totale Assurée
Recours des voisins et des tiers	5 000 000
Responsabilité du locataire	1 000 000
GARANTIES ANNEXES	
VOL	
Vol du contenu et détérioration immobilière	250 000
Vol à l'arraché Laptop, smartphone et autres objets connectés	250 000
DEGATS DES EAUX	
Dégâts des Eaux	
Les infiltrations des eaux à travers les toitures	100 000
BRIS DE GLACES	
Bris de glaces & enseigne lumineuse	100 000
TOUS RISQUES INFORMATIQUE	
Domages matériels	1000 000
Restauration de données	500 000
RESPONSABILITE CIVILE	
RC Exploitation	1000 000
RC Professionnelle	
RC Cyber	500 000
Défense et recours	50 000



FRANCHISES

Pour Tout sinistre garantie, l'indemnité sera calculée déduction faite d'une franchise de : [REDACTED] sauf pour les garanties Bris de glaces et pour les dommages corporels en responsabilité civile qui seront indemnisés sans application de franchise ainsi que pour tout sinistre dont le montant des dommages est supérieur à ladite franchise

MONTANT DE L'ASSURANCE

Vous bénéficiez des garanties de la présente assurance, contre le paiement d'un montant représentant la prime d'assurance, taxes et droits de timbres compris de vingt-quatre mille quatre cent vingt Dinars et quinze centimes ([REDACTED] DZD)

PRIME NETTE	[REDACTED]
Coût de police	[REDACTED]
TVA %19	[REDACTED]
Droit de Timbre	400.00
PRIME TOTALE TTC	[REDACTED]

DUREE ET EFFET DU CONTRAT

Le présent contrat est conclu pour une durée d'une année. Il prend effet, le [REDACTED] à 00:01 heures et expire de plein droit, le [REDACTED]²⁶ à minuit. Toute modification dans les termes et conditions de la présente assurance sera constatée par avenant à annexer à la police d'assurance pour en faire partie intégrante

Fait le [REDACTED]



Source : exemple de contact document interne

Section 2 : Cadre méthodologique :

La construction d'un cadre méthodologique rigoureux constitue une condition essentielle à la validité scientifique de tout travail de recherche. Cette section expose les choix méthodologiques opérés dans le cadre de cette étude, en les justifiant à la lumière des exigences épistémologiques propres aux sciences de gestion. Elle s'articule autour de cinq points : la méthodologie et le positionnement épistémologique, l'approche qualitative, les sources d'informations, la population cible et l'échantillonnage, et enfin le traitement et l'analyse des données.

1. La méthodologie et le positionnement épistémologique

1.1. Définition de la méthodologie :

La méthodologie occupe une place fondamentale dans tout processus de recherche scientifique. Elle ne se réduit pas à un simple ensemble de techniques ou d'outils de collecte de données, mais engage une réflexion profonde et cohérente sur la manière dont le chercheur construit sa connaissance, interroge son objet d'étude et articule ses choix opérationnels.

Selon **Aktouf (1987)**, la méthodologie désigne « l'ensemble des démarches que suit l'esprit pour découvrir et démontrer la vérité ». Cette définition insiste sur la dimension épistémique de la méthodologie : elle ne se contente pas de décrire des procédures, elle oriente la manière dont le chercheur appréhende la réalité et construit ses démonstrations.

Dans la même perspective, **Gauthier (2009)** définit la méthodologie comme « la logique sous-jacente aux choix effectués par le chercheur dans la conduite de son étude, depuis la définition de la question de recherche jusqu'à l'interprétation des résultats ». Cet auteur met en lumière la nécessité d'une cohérence interne entre toutes les composantes du dispositif de recherche, du questionnement initial à la production de connaissances.

Pour leur part, **Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2012)** précisent que « la méthodologie de recherche en sciences de gestion articule des choix épistémologiques, des stratégies de recherche et des méthodes de collecte et d'analyse des données ». Ces auteurs soulignent que tout choix méthodologique est indissociable d'un positionnement épistémologique préalable, qui conditionne la nature des connaissances que l'on cherche à produire et la manière de les valider.

En synthèse, la méthodologie représente l'architecture intellectuelle de la recherche : elle garantit la rigueur, la cohérence et la légitimité scientifique de l'ensemble du processus.

1.2. Le positionnement épistémologique :

L'épistémologie est la branche de la philosophie qui interroge les fondements, la nature et la validité de la connaissance scientifique. En sciences de gestion, le positionnement épistémologique du chercheur conditionne ses choix méthodologiques, la nature des données qu'il recherche et la manière dont il interprète ses résultats. Comme le soulignent **Gavard-Perret et al. (2012)**, « avant de choisir une méthode, le chercheur doit s'interroger sur la nature de la réalité qu'il cherche à appréhender et sur la façon dont il peut accéder à cette réalité ».

1.3. Positionnement retenu pour cette étude :

La présente étude s'inscrit dans un paradigme interprétatif. En effet, notre ambition n'est pas de mesurer des relations causales statistiques entre la vente en ligne et les indicateurs du portefeuille Retail de la CAAT, mais de comprendre et d'interpréter les perceptions, les représentations et les expériences vécues des acteurs internes de la CAAT concernant le déploiement de la plateforme ePack et son impact sur leurs activités (commerciale, organisationnelle, communicationnelle).

Ce choix épistémologique se justifie par trois raisons principales. Premièrement, l'objet d'étude qui est un phénomène organisationnel nouveau, à l'état embryonnaire, complexe et contextualisé, qui ne peut être réduit à des relations quantifiables. Deuxièmement, l'accès à la réalité de l'entreprise s'est effectué par une immersion directe (stage au sein de la Direction Action Commerciale & Développement du Portefeuille Retail), ce qui favorise une posture compréhensive. Troisièmement, les données collectées sont de nature discursive (verbatim d'entretiens, documents internes), ce qui appelle une interprétation qualitative plutôt qu'un traitement statistique.

2. La recherche qualitative :

Le choix d'une approche qualitative découle directement du positionnement épistémologique interprétatif retenu et de la nature de l'objet d'étude. Il convient, avant d'en justifier le recours, d'en proposer une définition académique rigoureuse.

2.1. Définition de la recherche qualitative :

La recherche qualitative peut être définie comme « une démarche discursive et signifiante de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène » (Paillé & Mucchielli, 2012). Elle vise à explorer et à comprendre des phénomènes complexes dans leur contexte naturel, en privilégiant la profondeur de l'analyse sur l'étendue de l'échantillon.

Selon Miles et Huberman (2003), la recherche qualitative « se concentre sur des phénomènes qui surviennent dans des contextes naturels et tente de les comprendre à partir du sens que les acteurs leur donnent ». Elle repose sur des données de nature textuelle — verbatims d'entretiens, documents, notes d'observation — et met en œuvre des procédures d'analyse non statistiques fondées sur l'interprétation.

Creswell (2013) complète cette définition en précisant que la recherche qualitative « se distingue par son objectif de comprendre des phénomènes complexes et subjectifs, en mettant l'accent sur les expériences vécues et les perceptions des individus ». Elle reconnaît le rôle actif du chercheur dans la construction du sens et valorise la richesse et la complexité des données recueillies sur le terrain.

2.2. Justification du choix de l'approche qualitative :

Le recours à une approche qualitative se justifie pleinement dans le cadre de cette étude pour les raisons suivantes :

- **Caractère exploratoire de l'objet d'étude** : l'influence de la vente en ligne sur le portefeuille Retail de la CAAT est un phénomène récent, peu documenté dans le contexte des entreprises publiques d'assurance en Algérie. Une démarche exploratoire qualitative permet de l'appréhender dans toute sa complexité.
- **Accès aux perceptions et aux représentations** : comprendre l'impact de la plateforme ePack nécessite d'accéder aux perceptions, aux logiques d'action et aux expériences vécues des acteurs internes, ce que seule une approche qualitative permet d'atteindre.
- **Complexité du contexte organisationnel** : la CAAT est une entreprise publique en cours de transformation digitale, caractérisée par des logiques institutionnelles, organisationnelles et culturelles spécifiques qui ne peuvent être appréhendées par des méthodes quantitatives.

- **Cohérence avec la stratégie d'étude de cas :** la démarche qualitative s'inscrit naturellement dans le cadre d'une étude de cas unique (Yin, 2014), qui constitue la stratégie de recherche retenue pour cette étude.

2.3. Les entretiens :

a) Définition de l'entretien de recherche :

L'entretien de recherche est une technique de collecte de données qualitatives qui repose sur une interaction verbale structurée entre le chercheur et un ou plusieurs répondants. Selon **Blanchet et Gotman (2007)**, l'entretien est « une méthode de production de données discursives visant à accéder aux représentations, aux pratiques et aux logiques d'action des individus dans leur contexte naturel ».

Pour **Gavard-Perret et al. (2012)**, l'entretien constitue « la technique de collecte de données la plus utilisée en recherche qualitative en sciences de gestion, car elle permet d'accéder directement au sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et à leur environnement organisationnel ». Il permet d'obtenir des informations riches, contextualisées et approfondies que ni l'observation ni l'analyse documentaire seules ne sauraient fournir.

b) Les types d'entretiens :

La littérature méthodologique distingue classiquement trois types d'entretiens selon leur degré de directivité (Blanchet & Gotman, 2007 ; Gavard-Perret et al., 2012) :

- **L'entretien directif (structuré) :** conduit à partir d'un questionnaire fermé à questions standardisées, posées dans un ordre identique à l'ensemble des répondants. Il garantit l'homogénéité des données collectées et facilite leur comparaison systématique, mais laisse peu de marge à l'expression spontanée du répondant. Il est particulièrement adapté à la collecte de données factuelles et chiffrées.
- **L'entretien semi-directif :** conduit à partir d'une grille thématique comportant des questions ouvertes, il laisse une liberté d'expression au répondant tout en maintenant un cadre thématique préétabli par le chercheur. C'est la forme d'entretien la plus répandue en

recherche qualitative en sciences de gestion (Gavard-Perret et al., 2012), car elle combine rigueur thématique et richesse discursive.

- **L'entretien non directif (libre)** : il repose sur une consigne initiale large et laisse au répondant une totale liberté dans l'organisation et le contenu de son discours. Il est particulièrement adapté aux recherches très exploratoires cherchant à faire émerger des représentations latentes et des logiques d'action non anticipées par le chercheur.

c) Le type d'entretien retenu pour cette étude :

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mobilisé de manière complémentaire deux types d'entretiens : les entretiens semi-directifs.

Les entretiens semi-directifs constituent le dispositif principal de collecte de données de cette étude. Ils ont été menés auprès des cadres et responsables directement impliqués dans le déploiement de la plateforme ePack et dans la gestion du portefeuille Retail. Ce format permet d'explorer en profondeur les perceptions, les représentations et les expériences des acteurs, tout en maintenant un fil directeur thématique cohérent avec les objectifs de la recherche.

Au total, nous avons réalisé six (06) entretiens auprès des responsables suivants :

Tableau 2:Liste des participants aux entretiens semi-directifs

N°	Fonction / Poste	Direction / Service	Durée	Mode
E1	Chargé de la Digitalisation (Département Automobiles)	Département Automobiles	50 min	Présentiel
E2	Ingénieur Chef en Informatique (Département Développement et Intégration)	Département Développement et Intégration	50min	Présentiel
E3	Sous-Directeur Développement Commercial Retail et Digital	Sous-Direction Développement Commercial Retail	50min	Présentiel

N°	Fonction / Poste	Direction / Service	Durée	Mode
E4	Responsable de la Cellule de Transformation Digitale	Cellule de Transformation Digitale	60 min	Présentiel
E5	Gestionner de Back Office	Direction de Retail et Entreprises	50 min	Présentiel
E6	Directeur Corporate et Retail	Direction Corporate et Retail	60 min	Présentiel

Source : conçus par nous-même.

d) Le guide d'entretien :

Un **guide d'entretien** a été élaboré préalablement à la réalisation des entretiens semi-directifs. Cet outil structurant, construit à partir des thèmes issus du cadre conceptuel et de la revue de littérature, vise à orienter la conversation vers les objectifs de la recherche tout en préservant la liberté d'expression du répondant. Comme le soulignent **Blanchet et Gotman (2007)**, « le guide d'entretien n'est pas un questionnaire ; c'est un aide-mémoire thématique qui garantit la couverture de l'ensemble des dimensions de l'objet d'étude ».

Le guide d'entretien est structuré autour de cinq axes thématiques principaux :

Tableau 3:Résumé du guide d'entretien

Thèmes abordés	Objectifs visés
Informations générales	Identifier le profil du répondant (fonction, service, expérience) pour contextualiser les réponses.
Contexte de transformation digitale et positionnement stratégique de la CAAT	Comprendre la place de la transformation digitale au sein de la CAAT, identifier les orientations stratégiques de l'entreprise en matière de numérisation et situer ePack dans cette dynamique globale.
Fonctionnement de la plateforme ePack et des outils numériques associés	Décrire le fonctionnement de la plateforme ePack, retracer le parcours utilisateur, et mettre en évidence les principales fonctionnalités offertes dans le cadre de la souscription digitale.

Thèmes abordés	Objectifs visés
Informations générales	Identifier le profil du répondant (fonction, service, expérience) pour contextualiser les réponses.
Impact commercial, marketing et développement du portefeuille Retail	Analyser la contribution de la vente en ligne à l'élargissement du portefeuille Retail, à l'attraction de nouveaux clients, à la diversification de l'offre et au renforcement de la visibilité commerciale de la CAAT.
Impact sur la performance organisationnelle et opérationnelle et processus métiers	Examiner les effets de ePack sur l'organisation interne, la coordination entre les services, la rapidité de traitement, la fluidité des procédures et l'efficacité opérationnelle.
Impact financier et rentabilité	Évaluer dans quelle mesure ePack contribue à l'amélioration des résultats financiers, à la génération de chiffre d'affaires, à l'optimisation des coûts et au retour sur investissement.
Difficultés, barrières et risques rencontrés	Identifier les obstacles techniques, organisationnels, humains et commerciaux qui peuvent limiter l'efficacité de la souscription digitale, ainsi que les risques associés à son déploiement.
Axes d'amélioration et perspectives futures	Recueillir les propositions des enquêtés concernant les améliorations possibles, les évolutions souhaitées et les perspectives de développement futur de la plateforme ePack.

Source : conçus par nous-même.

2.4. Le recueil documentaire :

Le recueil documentaire constitue une source fondamentale dans le cadre d'une étude de cas. Selon **Quivy et Van Campenhoudt (2011)**, « la recherche documentaire constitue la première étape de toute recherche scientifique rigoureuse, car elle permet de cerner l'état des connaissances sur le sujet étudié ». **Yin (2014)** précise que les documents représentent « une source d'information stable et discrète, qui peut être consultée à plusieurs reprises sans influencer le comportement des acteurs étudiés ».

Dans le cadre de cette étude, le recueil documentaire a porté sur deux catégories de sources :

- **Les sources internes à la CAAT** : rapports d'activité annuels (2022-2024), tableaux de bord commerciaux et documents de présentation de la plateforme ePack, organigrammes et notes de service relatives à la stratégie de transformation digitale.

3. Population cible et échantillonnage :

La **population cible** de cette étude est constituée des acteurs internes de la CAAT directement impliqués dans le déploiement et le pilotage de la stratégie de vente en ligne via la plateforme ePack, ainsi que dans la gestion et le développement du portefeuille Retail.

La technique d'échantillonnage retenue est de type **intentionnel (ou raisonné)**, conformément aux recommandations de **Miles et Huberman (2003)** pour les recherches qualitatives de type étude de cas. Les répondants ont été sélectionnés sur la base de critères de pertinence — fonction occupée, niveau de responsabilité et implication directe dans le projet ePack et la stratégie Retail — et non selon une logique de représentativité statistique.

Ce choix se justifie par le fait que, dans une démarche qualitative et interprétative, l'objectif n'est pas de généraliser des résultats à une population large, mais d'accéder à une compréhension approfondie et contextualisée du phénomène étudié. Comme le soulignent **Gavard-Perret et al. (2012)**, « en recherche qualitative, c'est la richesse informationnelle des cas sélectionnés qui prime sur leur représentativité statistique ».

3.1. Traitement et analyse des données : le logiciel NVivo

Le traitement et l'analyse des données qualitatives constituent une étape déterminante et délicate du processus de recherche. Dans le cadre de cette étude, nous avons recouru au logiciel **NVivo**, outil de référence en matière d'analyse qualitative assistée par ordinateur (**CAQDAS** — **Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software**).

3.2. Définition et présentation du logiciel NVivo :

NVivo est un logiciel développé par la société **QSR International**, spécialisé dans l'organisation, le codage et l'analyse de données qualitatives textuelles, audio, vidéo et documentaires. Selon **Bazeley et Jackson (2013)**, NVivo « facilite la gestion et l'analyse de grandes quantités de données qualitatives, permettant au chercheur de travailler de manière plus

systematique, transparente et rigoureuse, sans pour autant se substituer au raisonnement analytique du chercheur lui-même ».

Le logiciel offre un environnement intégré permettant d'importer des sources de données multiples (verbatim d'entretiens, documents internes, rapports), de les organiser en **nœuds de codage thématiques**, et de visualiser les résultats sous forme de matrices de codage croisé, de nuages de mots et de cartes conceptuelles. Il constitue ainsi un outil particulièrement adapté à l'**analyse thématique de contenu**, méthode retenue dans le cadre de cette étude.

3.3. La démarche d'analyse thématique de contenu :

La méthode d'analyse thématique de contenu consiste à identifier, à regrouper et à interpréter les thèmes récurrents au sein d'un corpus de données discursives (**Paillé & Mucchielli, 2012**). Elle permet de passer des données brutes (verbatim) à une compréhension organisée et structurée du phénomène étudié, en articulant des thèmes prédéfinis (issus du cadre conceptuel) et des thèmes émergents (identifiés inductivement au fil de l'analyse).

Le traitement des données sous NVivo a suivi les étapes suivantes :

- **Étape 1 — Importation et organisation des sources** : les verbatim intégralement retranscrits des semi-directifs ont été importés dans NVivo sous forme de fichiers texte. Ils ont ensuite été classés par profil de répondant (fonction, direction d'appartenance) afin de faciliter les analyses croisées.
- **Étape 2 — Codage thématique** : un système de nœuds thématiques a été construit pour regrouper les extraits significatifs. Le codage a combiné une dimension *déductive* (à partir des thèmes issus du cadre conceptuel : vente en ligne, portefeuille Retail, freins, leviers, gouvernance digitale) et une dimension *inductive* (thèmes émergents non anticipés, identifiés au fil des entretiens).
- **Étape 3 — Analyse des occurrences et des relations** : NVivo a permis d'identifier les thèmes les plus fréquemment abordés par les répondants, de croiser les points de vue selon les profils et de mettre en évidence des relations et des convergences entre catégories thématiques.
- **Étape 4 — Visualisation et interprétation des résultats** : les outils de visualisation intégrés à NVivo (nuages de mots, matrices de codage croisé, cartes thématiques) ont été

mobilisés pour synthétiser les résultats de l'analyse et faciliter leur interprétation et leur mise en discussion avec la littérature existante.

Enfin ce chapitre a permis de présenter le cadre organisationnel et méthodologique de cette recherche. La présentation de la CAAT a mis en évidence l'évolution de cette compagnie publique d'assurance vers une stratégie de transformation numérique, notamment à travers la mise en place de la plateforme ePack destinée au développement du segment Retail et à la modernisation des services proposés aux particuliers.

L'analyse de l'organisation interne de l'entreprise et du fonctionnement de la plateforme ePack a également permis de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrit cette étude, ainsi que les enjeux liés à la digitalisation des processus de souscription et de gestion de la relation client. Par ailleurs, la méthodologie adoptée dans cette recherche repose sur une approche qualitative visant à comprendre en profondeur les perceptions, les pratiques et les effets de la vente en ligne sur le portefeuille Retail. Les entretiens semi-directifs, le recueil documentaire ainsi que l'analyse thématique à l'aide du logiciel NVivo ont constitué les principaux outils mobilisés pour le traitement des données.

Ainsi, les éléments présentés dans ce chapitre fournissent le cadre nécessaire à l'analyse empirique de la recherche. Le chapitre suivant sera consacré à la présentation, à l'analyse et à la discussion des résultats obtenus à partir des données collectées sur le terrain

CHAPITRE III
RÉSULTATS ET DISCUSSION

Après avoir présenté le cadre théorique ainsi que la méthodologie de recherche adoptée, ce chapitre est consacré à l'exploitation et à l'interprétation des données collectées auprès de la CAAT. L'objectif principal est d'analyser l'influence de la vente en ligne, à travers la plateforme ePack, sur le développement du portefeuille Retail de l'entreprise.

Dans un premier temps, ce chapitre présente les résultats issus des documents internes et des entretiens réalisés auprès des responsables et acteurs concernés par la gestion de la plateforme ePack. L'analyse portera notamment sur les performances du back-office, les données lexicales et thématiques ainsi que les différents éléments liés à l'expérience de souscription digitale.

Dans un second temps, les résultats obtenus seront discutés à la lumière des travaux théoriques et empiriques présentés dans la revue de littérature. Cette discussion permettra d'identifier les principaux apports de la vente en ligne, les facteurs de réussite de la souscription digitale, ainsi que les limites et difficultés rencontrées dans le développement du portefeuille Retail au sein de la CAAT.

Section 1 : Analyse des informations récoltées

Cette section présente l'analyse des données recueillies à travers les entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre de cette étude. Les réponses obtenues auprès des différents acteurs interrogés ont été retranscrites puis analysées à l'aide du logiciel NVivo, afin de faire ressortir les principales tendances du discours, les représentations partagées par les répondants, ainsi que les éléments relatifs au positionnement de la plateforme ePack, à son apport dans le développement du portefeuille Retail et aux difficultés rencontrées dans son utilisation.

1. Analyse performance back-office de ePack :

1.1 Rapport d'activité interne :

Le rapport d'activité interne de la CAAT présente ePack comme une plateforme digitale de souscription en ligne de produits d'assurance, conçue pour offrir une expérience simple, rapide et accessible. Ce document rappelle que la plateforme propose principalement trois produits : l'assurance Start-up, l'assurance Habitation et l'assurance Cat-Nat. Il souligne également que l'objectif de ePack est de permettre au client de souscrire à ses produits d'assurance sans déplacement, en rendant le processus plus pratique, plus rapide et plus transparent.

Le rapport fournit des données précises permettant d'apprécier la performance de la plateforme. Pour e-Pack Start-up, il fait état de 165 devis réalisés entre le 01/10/2023 et le 10/11/2025, ainsi que de 9 souscriptions effectuées entre le 20/09/2023 et le 10/11/2025. Pour e-Pack Habitation, il indique 302 devis réalisés entre le début de l'année 2024 et le 10/11/2025, pour 5 souscriptions sur la même période. Enfin, pour e-Pack Cat-Nat, le rapport mentionne 195 devis réalisés entre le début de l'année 2024 et le 10/11/2025, ainsi que 18 souscriptions effectuées entre le 11/12/2024 et le 10/11/2025.

Ces chiffres montrent que la performance de ePack varie selon les produits, mais qu'elle demeure réelle et observable. Cat-Nat apparaît comme la branche la plus dynamique en nombre de souscriptions, ce qui laisse penser que cette offre répond davantage aux conditions d'usage de la souscription en ligne. Le rapport met également en évidence que l'offre Multirisque Professionnelle est encore en phase de développement, ce qui confirme que la plateforme s'inscrit dans une logique d'extension progressive de sa gamme.

1.2 Back-office de ePack :

L'observation du back-office complète cette première lecture en apportant une vision plus opérationnelle du fonctionnement de la plateforme. Le tableau de bord affiche 1 avis d'annulation, 3 avis d'appel d'offres, 3 avis d'attribution provisoire, 1 avis de prorogation, 9 marchés conclus en 2023 et 12 projets prévisionnels à lancer en 2024. Ces éléments montrent que le back-office remplit une fonction de suivi interne et de centralisation des informations liées aux activités numériques de la CAAT.

Dans la partie consacrée à la souscription électronique, le back-office présente une base de 1277 comptes clients et distingue plusieurs segments de la plateforme. Les données visibles indiquent 171 devis, 9 contrats et 165126,50 DZD pour e-Pack Start-Up ; 412 devis, 6 contrats et 21390,00 DZD pour e-Pack Habitation ; enfin 265 devis, 22 contrats et 123763,33 DZD pour e-Pack Cat-Nat. Ces chiffres confirment la tendance déjà observée dans le rapport interne, à savoir une activité numérique effective sur les différents produits, avec une dynamique particulièrement marquée pour Cat-Nat en termes de contrats souscrits.

L'interface des contrats montre également que la plateforme assure un suivi administratif structuré des dossiers. Sans reprendre les informations nominatives, on constate que les contrats

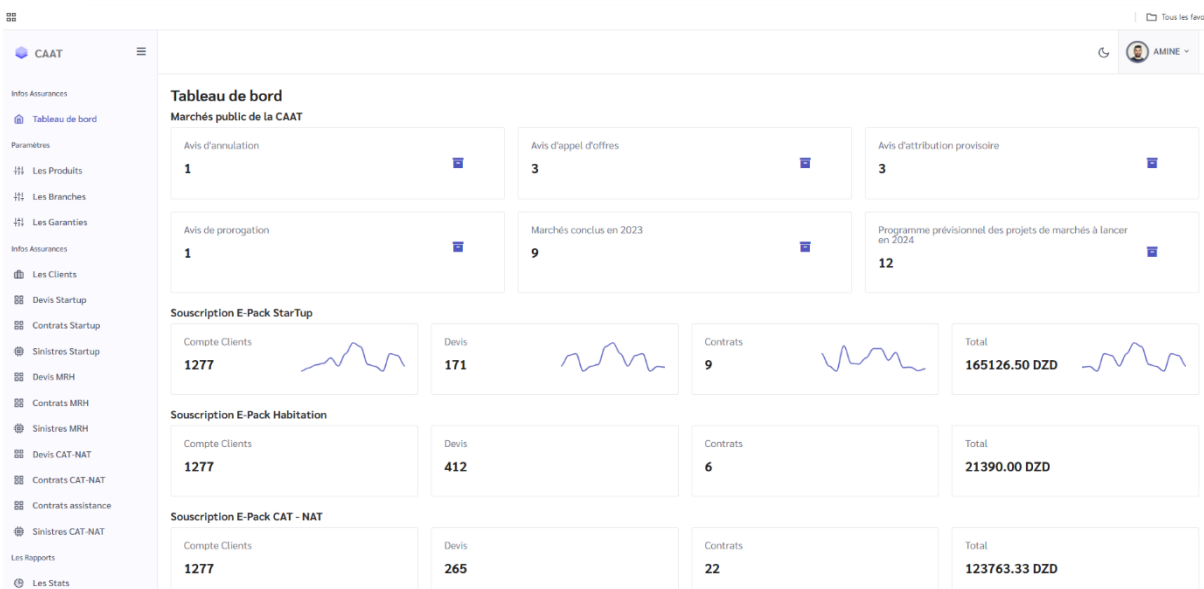
sont organisés selon des champs précis, ce qui traduit une gestion numérique ordonnée et un meilleur niveau de traçabilité. Cette dimension est importante, car elle indique que ePack ne se limite pas à la commercialisation en ligne, mais joue aussi un rôle dans la consolidation et le suivi des opérations.

Figure 8: Tableau de bord du back-office de la plateforme ePack

Date création	Nom du représentant	PDF	E-mail	Telephone	Wilaya	Commune	Adresse	Raison sociale
02/06/2025	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	Alger	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
14/11/2024	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	Alger	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
14/11/2024	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	Tizi ouzou	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
17/11/2024	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	Tizi ouzou	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
25/12/2024	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	Alger	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
28/01/2026	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	Alger	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Source : Capture d'écran du back-office ePack, fournie par le responsable de l'agence en ligne de la CAAT, 2025

Figure 9: Interface de gestion des contrats MRH sur le back-office ePack



Source : Capture d'écran du back-office ePack, fournie par le responsable de l'agence en ligne de la CAAT, 2025

2. Approche lexicale : fréquence des mots

D'après l'analyse lexicale on a les résultats suivants :

Figure 10: La Fréquence des mots



Source : image réalisée par nous-même à base d'un logiciel NVIVO

2.1 Analyse et interprétation de résultats :

D'après l'analyse lexicale, la figure de fréquence des mots fait apparaître une forte récurrence de termes directement liés à l'objet de recherche, notamment « plateforme », « ePack », « numérique », « clientèle », « portefeuille », « retail », « développement », « système » et « information ». Cette distribution lexicale confirme que les entretiens sont structurés autour de la plateforme ePack et de son rôle dans La transformation digitale de la CAAT.

La prédominance du mot « plateforme » traduit le fait que les répondants ont fréquemment désigné ePack comme un outil numérique central dans leurs réponses, tandis que les termes « numérique » et « système d'information » renvoient à la dimension technologique et organisationnelle du projet. De même, la présence des mots « portefeuille » et « retail » montre que les entretiens ont accordé une place importante à la question du développement commercial et à la diversification de la clientèle ciblée par la vente en ligne.

Par ailleurs, l'occurrence répétée de mots tels que « souscription », « service », « organisation », « temps » et « impact » met en évidence les dimensions opérationnelles du dispositif. Ces termes renvoient à la fois à l'amélioration des démarches pour les clients, au gain de temps évoqué par plusieurs répondants, ainsi qu'aux effets attendus ou observés sur le fonctionnement interne de l'entreprise. L'analyse lexicale permet ainsi de dégager un premier niveau de lecture montrant que les discours convergent autour de la digitalisation, de l'organisation des processus et du développement du portefeuille Retail,

3.Approche thématique : La matrice condensée

Figure 11:Extrait de la matrice thématique condensée issue de l'analyse NVivo

	A : ENT (1)	B : ENT (2)	C : ENT (3)	D : ENT (4)	E : ENT (5)	F : ENT (6)
1. Améliorations...	Travailler sur le développement de nouvelles solutions, notamment en changeant le système d'information actuel	Remplacer le système d'information actuel par un système centralisé résoudrait la plupart des problèmes et permettrait de regrouper les différentes plateformes en une seule	Remplacer la plateforme par une version plus avancée, ou créer une application mobile	Nous travaillons constamment à suivre les nouvelles évolutions et à créer des produits adaptés aux différents changements technologiques, juridiques et sociaux	Un nouveau système d'information est en cours de développement afin de résoudre le problème de connectivité entre ce système et la plateforme	Créer une plateforme meilleure et plus facile à utiliser
	Nous avons également proposé l'intégration de l'intelligence artificielle dans le nouveau système			il est indispensable de résoudre le problème du système d'information décentralisé en le remplaçant par un	Nous avons également proposé un nouveau site web, meilleur que l'actuel, plus esthétique et plus facile à utiliser	Mettre l'accent sur l'élaboration d'une stratégie marketing pour mieux faire connaître le produit
	Pas de manière significative pour l'instant	Je ne dispose pas d'informations sur cet aspect	Elle a contribué à attirer de nouveaux clients, mais pas dans	Pas de réponse détaillée fournie lors de l'entretien	Oui, la majorité des clients qui ont utilisé ePack sont de nouveaux clients	Pas de manière significative pour l'instant, mais elle contribuera davantage

Source : image réalisée par nous-même à base d'un logiciel NVIVO

3.1Analyse et interprétation de résultats :

L'approche thématique constitue l'étape la plus approfondie de l'analyse, car elle permet de regrouper les verbatims par grands axes de sens et de faire ressortir les idées récurrentes du discours des répondants. À partir du codage réalisé, plusieurs thèmes principaux ont été identifiés, en cohérence avec le guide d'entretien : le positionnement stratégique de ePack, les objectifs de sa mise en place, son impact organisationnel, son impact financier, son impact commercial, l'attraction de nouveaux clients, le gain de temps et le suivi, les difficultés rencontrées, la vision future et les améliorations proposées.

Le positionnement stratégique de ePack apparaît comme un élément central. Les répondants considèrent globalement que la plateforme s'inscrit dans la dynamique de transformation numérique de la CAAT et qu'elle répond à l'évolution du marché ainsi qu'aux exigences de compétitivité.

Concernant les objectifs de mise en place, ePack a été conçu pour simplifier l'accès aux services, rapprocher le produit du client, réduire les démarches administratives et tester le potentiel commercial du numérique. Il s'agit donc d'un projet d'adaptation et de modernisation.

Sur le plan de cote organisationnel, les entretiens montrent que la plateforme a entraîné certaines évolutions dans le fonctionnement interne, notamment à travers l'automatisation de quelques tâches et une nouvelle répartition du travail. Toutefois, cet impact reste encore partiel en raison du maintien de certaines opérations manuelles et du manque d'intégration complète avec le système interne.

En ce qui concerne le cote financier, les répondants estiment que la contribution actuelle de ePack aux résultats de la CAAT demeure encore limitée. La plateforme est perçue comme un projet en cours de consolidation, avec un potentiel de rentabilité plus important à moyen terme.

Pour le cote commercial, les réponses indiquent que ePack contribue au développement du portefeuille Retail, mais de manière encore modérée. Dans cette logique, l'absence d'un CRM intégré constitue une limite importante, car elle ne permet pas encore d'assurer un suivi personnalisé des clients ni de renforcer pleinement la fidélisation et la conquête commerciale.

L'attraction de nouveaux clients fait l'objet d'appréciations nuancées. Certains répondants confirment que ePack a permis de capter de nouveaux souscripteurs et de renouveler certains contrats, tandis que d'autres estiment que l'effet reste encore limité à ce stade.

Sur le plan du gain de temps et du suivi, la majorité des répondants reconnaît que la plateforme facilite les démarches, réduit les déplacements et permet un traitement plus souple de certaines souscriptions, notamment pour les garanties obligatoires comme les Catastrophes Naturelles.

Les difficultés rencontrées concernent surtout la résistance au changement, la décentralisation du système d'information, l'absence d'interconnexion avec CYRIS, le manque de communication autour de la plateforme, la faible culture du numérique chez certains clients et les délais de résolution des problèmes techniques. À cela s'ajoute l'absence d'un CRM intégré, qui constitue également une limite organisationnelle et technique.

Enfin, la vision future de ePack est globalement positive. Les répondants estiment que la souscription électronique va prendre davantage d'importance dans les prochaines années, en lien avec l'évolution des usages numériques et la nécessité pour la CAAT de rester compétitive. Les améliorations proposées portent surtout sur la centralisation du système d'information, le développement d'un site web plus performant, la création d'une application mobile, l'intégration de l'intelligence artificielle et le renforcement de la stratégie marketing.

Section 2 : Analyse des problèmes et leviers d'optimisation

Après la présentation des résultats de l'étude, il convient de les interpréter et de les confronter aux apports théoriques mobilisés dans la revue de littérature. Cette section vise donc à discuter les principaux enseignements de la recherche, à identifier les facteurs explicatifs des résultats obtenus et à analyser les implications organisationnelles, commerciales et stratégiques liées au développement de la plateforme ePack au sein de la CAAT.

1. Résumé des problèmes et effets :

Tableau 4: Résumé des problèmes et effets

Problèmes identifiés	Effets observés
Décentralisation du système d'information	Difficulté d'intégration entre les outils, fragmentation du traitement de l'information et perte de fluidité dans les opérations.
Absence d'interconnexion entre ePack et CYRIS	Obligation de ressaisir manuellement certaines données et allongement des délais de traitement.
Absence d'un outil CRM intégré à la plateforme	Difficulté à assurer un suivi personnalisé des clients, à fidéliser les souscripteurs existants et à exploiter pleinement les données de la clientèle numérique.
Résistance au changement de la part de certains employés et clients	Adoption progressive de la plateforme et utilisation encore limitée de la souscription digitale.
Faible visibilité de la plateforme	Difficulté à faire connaître ePack auprès de la clientèle cible et impact commercial encore modéré.
Insuffisance des actions marketing et de communication	Croissance lente du portefeuille Retail et faible attractivité de la plateforme pour de nouveaux clients.
Faible culture du numérique chez une partie des clients	Réticence à utiliser la souscription en ligne et maintien d'une préférence pour les démarches classiques.
Délais longs de résolution des problèmes techniques	Ralentissement de l'évolution de la plateforme et limitation de sa capacité d'adaptation aux besoins des utilisateurs.

Inadéquation entre certaines fonctionnalités disponibles et les besoins exprimés	Insatisfaction partielle des utilisateurs internes et exploitation incomplète du potentiel de la plateforme.
Investissement encore limité dans le développement de ePack	Progression lente des améliorations techniques et fonctionnelles.
Rentabilité encore faible à ce stade	Difficulté à mesurer un retour sur investissement immédiat et consolidation progressive du projet.
Contraintes liées au statut d'entreprise publique	Lenteur relative dans la mise en œuvre de certaines évolutions et dépendance à des procédures administratives.
Priorité encore limitée accordée à certains services Retail	Développement progressif de la plateforme et place encore secondaire de certains produits numériques dans l'activité globale.

Source : conçus par nous-même.

2. Classification des problèmes détectés

L'analyse détaillée des problèmes révélés permet de les regrouper en plusieurs catégories cohérentes, afin de mieux comprendre leur nature et leur incidence sur le fonctionnement global de la plateforme ePack. Cette classification facilite la lecture des résultats et permet d'identifier plus clairement les axes sur lesquels des améliorations peuvent être envisagées.

2.1 Problèmes techniques :

Les problèmes techniques et opérationnels concernent principalement l'architecture actuelle du système d'information et le fonctionnement pratique de la plateforme. L'analyse a montré que la décentralisation du système d'information constitue une limite importante, dans la mesure où elle empêche une circulation fluide et intégrée de l'information entre les différents outils mobilisés.

De plus, l'absence d'interconnexion directe entre ePack et le système CYRIS oblige certains utilisateurs à effectuer une saisie manuelle de données, ce qui augmente la charge de travail, allonge les délais de traitement et peut accroître le risque d'erreurs.

À cela s'ajoutent les délais de résolution des problèmes techniques ainsi que l'écart observé entre certaines fonctionnalités disponibles et les besoins exprimés par les services concernés, ce qui limite l'efficacité opérationnelle de la plateforme.

2.2 Problèmes organisationnels :

Les problèmes organisationnels sont liés à la manière dont la plateforme est intégrée dans les pratiques internes de l'entreprise ainsi qu'au degré d'adhésion des différents acteurs. Les entretiens ont mis en évidence une résistance au changement de la part de certains employés, mais également de certains clients, ce qui freine l'appropriation complète de la souscription en ligne.

Cette situation traduit le fait que la transformation digitale ne dépend pas uniquement de la disponibilité d'un outil, mais également de la capacité des acteurs à modifier leurs habitudes de travail et leurs modes d'interaction avec le service.

Par conséquent, l'adoption de ePack demeure progressive et reste encore marquée par la coexistence de pratiques numériques et de pratiques plus traditionnelles.

2.3 Problèmes commerciaux :

Les problèmes commerciaux renvoient aux limites observées dans la diffusion de la plateforme et dans sa capacité à renforcer durablement le portefeuille Retail. Les données recueillies montrent que ePack souffre encore d'un manque de visibilité, en raison notamment de l'absence, lors de son lancement, d'une véritable stratégie de communication accompagnant sa mise en place. Cette situation a limité sa notoriété auprès du public cible et a réduit sa capacité à attirer de nouveaux clients de manière significative.

Par ailleurs, l'absence d'un système de CRM ainsi que d'une stratégie structurée de fidélisation de la clientèle constitue une autre limite importante. En effet, la plateforme ne s'inscrit pas encore dans une logique commerciale complète permettant de suivre, relancer et fidéliser les clients dans la durée. À cela s'ajoute la faible culture de l'assurance chez une partie de la clientèle algérienne, qui freine encore l'adoption de la souscription digitale. Néanmoins, cette difficulté tend à s'atténuer progressivement grâce à l'évolution récente de la culture digitale, favorisée par le développement des services électroniques mis en place par l'État. Ainsi, malgré son potentiel, l'impact commercial de ePack demeure encore modéré à ce stade.

2.4 Problèmes financiers :

Les problèmes financiers concernent principalement les moyens mobilisés pour soutenir l'évolution de la plateforme ainsi que la rentabilité actuelle du projet. Certains éléments issus des entretiens montrent que l'investissement consacré à ePack demeure encore limité au regard des besoins d'amélioration technique, fonctionnelle et commerciale identifiés.

Cette contrainte peut expliquer, au moins en partie, la progression relativement lente de certaines évolutions attendues.

En outre, la rentabilité de la plateforme reste encore faible à ce stade, ce qui confirme que ePack se situe dans une phase de consolidation progressive plutôt que dans une logique de rendement immédiat.

2.5 Problèmes stratégiques et institutionnels :

Enfin, l'analyse met en évidence des contraintes d'ordre stratégique et institutionnel. En tant qu'entreprise publique, la CAAT relève du cadre des marchés publics, ce qui peut ralentir certaines évolutions de la plateforme. Par ailleurs, bien que l'entreprise manifeste une volonté de numériser l'ensemble de ses services d'assurance, certaines branches, notamment l'assurance automobile, ne peuvent pas encore être entièrement digitalisées en l'absence d'un cadre juridique adapté. Leur mise en ligne dépend ainsi de l'intervention préalable des autorités compétentes, afin de définir les dispositions réglementaires nécessaires. Ainsi, le développement de ePack reste conditionné à la fois par les priorités internes de l'entreprise et par les contraintes réglementaires qui encadrent son activité.

3. Limites de recherche :

- La disponibilité réduite des personnes interrogées a parfois ralenti le déroulement des entretiens et limité la profondeur de certains échanges.
- Entièrement mise en œuvre, dans la mesure où la réalisation d'une étude d'impact supposait la collecte de données quantitatives auprès des clients de la plateforme. Or, l'accès à cette cible s'est avéré difficile, ce qui a limité la possibilité de diffuser un questionnaire et d'obtenir un échantillon suffisamment représentatif. Cette contrainte a empêché l'évaluation chiffrée de certains effets de ePack, notamment en termes d'adoption, de satisfaction ou de

performance, et a conduit à privilégier une approche essentiellement qualitative fondée sur les entretiens et l'analyse documentaire.

- L'absence ou la faiblesse des indicateurs de performance a constitué une contrainte importante, notamment en ce qui concerne les KPI et les outils d'analyse financière tels que le ROI.
- Le rapport d'activité Rapport d'activité Agence en ligne disponible CAAT. (2025) était relativement limité en contenu, ce qui a réduit la richesse des informations secondaires exploitables dans l'analyse.

Section 3: Propositions d'amélioration pour une montée en maturité de ePack

À la lumière des résultats obtenus, il apparaît que la plateforme ePack constitue une première expérimentation de la souscription en ligne au sein de la CAAT, dans la mesure où elle permet avant tout de tester l'acceptation du client algérien à l'égard de ce nouveau mode de souscription. À ce stade, la plateforme s'inscrit davantage dans une phase embryonnaire de La transformation digitale de l'entreprise que dans une logique de maturité digitale aboutie, même si elle traduit déjà une volonté réelle de modernisation et d'ouverture vers le segment Retail.

Dans ce cadre, cette section propose un ensemble d'améliorations visant à accompagner une montée en maturité de ePack, afin de la faire évoluer progressivement d'un simple outil de souscription en ligne vers un dispositif plus structurant, capable de soutenir le pilotage de l'activité, la connaissance client et le développement du portefeuille Retail.

Cette orientation s'inscrit également dans le cadre du choix stratégique de l'État algérien en faveur de la transformation numérique, qui place la digitalisation au cœur des priorités de modernisation.

Les propositions formulées ci-après seront ainsi organisées autour de plusieurs axes complémentaires portant sur la modernisation technologique, la valorisation des données, l'expérience client, la gouvernance du changement et la conformité réglementaire, dans l'objectif de renforcer la contribution de ePack à La transformation digitale de la CAAT et à l'élargissement progressif de sa clientèle Retail.

Axe 1 : Modernisation technologique

La modernisation technologique constitue un axe essentiel pour faire évoluer ePack, car plusieurs limites actuelles sont liées à son environnement technique et à son faible niveau d'intégration au système d'information de l'entreprise. Le renforcement de sa base technologique est donc nécessaire pour améliorer sa performance et sa capacité à soutenir La transformation digitale de la CAAT.

1. Évolution du système d'information interne vers une solution métier orientée web :

Une première orientation d'amélioration consiste à envisager, à moyen terme, une évolution du système d'information interne vers une solution plus cohérente avec les exigences de la digitalisation, notamment à travers l'adoption d'un ERP orienté web ou d'une solution métier spécifiquement conçue pour les activités d'assurance. Une telle évolution permettrait de réduire la fragmentation actuelle des outils, d'améliorer la circulation de l'information entre les services et de mieux aligner l'environnement technique avec le métier principal de l'entreprise. Elle offrirait également une architecture plus souple et plus évolutive, capable d'accompagner le développement futur des services numériques proposés aux clients.

2. Développement de ePack vers une application mobile :

La plateforme ePack gagnerait également à évoluer vers une application mobile, ou à défaut vers une solution davantage pensée pour les usages mobiles, dans la mesure où le smartphone constitue aujourd'hui le support numérique le plus proche du client dans les usages quotidiens. Cette évolution se justifie aussi par la dynamique concurrentielle observée sur le marché, certains concurrents directs ayant déjà lancé leurs propres applications, ce qui renforce la nécessité pour la CAAT de moderniser son canal digital. Une telle application ne devrait pas être limitée à la seule souscription initiale, mais pourrait également intégrer d'autres fonctionnalités utiles, comme la consultation des contrats, les rappels, le suivi des opérations ou encore le renouvellement de certaines garanties. Dans ce sens, il s'agirait de faire évoluer ePack d'un simple outil transactionnel vers un point de contact numérique plus permanent entre l'entreprise et ses clients.

3. Renforcement de l'intégration technique par API :

L'intégration par API permettrait de relier ePack aux systèmes internes sans refonte complète de l'architecture. Elle faciliterait l'échange de données, réduirait les ressaisies manuelles et assurerait une meilleure continuité entre la saisie en ligne et le traitement interne.

4. Mise en place d'un back-office dédié :

La création d'un back-office dédié permettrait de mieux organiser le suivi des opérations, des demandes et des contrats liés à ePack. Elle améliorerait la traçabilité, la répartition des tâches et la gestion des problèmes techniques, tout en renforçant le pilotage quotidien de la plateforme.

Axe 2 : Intelligence décisionnelle et valorisation des données

L'exploitation des données issues de ePack demeure encore limitée, alors qu'elle pourrait contribuer au pilotage de l'activité Retail et à une meilleure connaissance de la clientèle. La montée en maturité de la plateforme dépend ainsi de la capacité de la CAAT à collecter, structurer et valoriser ces données afin d'en faire un véritable outil d'aide à la décision.

1. Mise en place d'un CRM :

Le CRM permettrait de centraliser les informations sur les clients, leurs contrats et leurs interactions avec l'entreprise. Il faciliterait le suivi, la relance et la fidélisation, tout en renforçant la continuité de la relation digitale.

2. Proposition d'un outil intelligent d'aide à la décision :

Au-delà de la centralisation des données, il apparaît pertinent de proposer, à moyen terme, le développement d'un outil intelligent d'aide à la décision, relié au système d'information de l'entreprise, et destiné à analyser automatiquement les comportements des clients afin de mieux orienter les décisions commerciales et relationnelles. Sur le plan technique, un tel outil pourrait reposer sur l'exploitation des données disponibles dans les systèmes internes et dans ePack, puis sur leur traitement à l'aide du langage Python, aujourd'hui largement utilisé dans les projets de data analysis et d'intelligence artificielle. La logique proposée pourrait s'appuyer sur la méthode RFM, qui permet d'évaluer les clients selon trois critères complémentaires : la récence de leur dernière interaction, la fréquence de leurs opérations et la valeur monétaire générée. À partir de ces indicateurs, l'algorithme K-Means pourrait être utilisé pour regrouper automatiquement les

clients présentant des profils proches, ce qui permettrait, par exemple, d'identifier les clients à forte valeur, les clients occasionnels ou encore ceux dont l'engagement tend à diminuer. Dans le secteur de l'assurance, une telle approche présente un intérêt particulier, car elle permettrait d'adapter plus finement les actions de suivi, de renouvellement, de fidélisation ou d'orientation commerciale en fonction de la situation de chaque groupe de clients. Ainsi, cette proposition ne vise pas à remplacer la décision humaine, mais à fournir un support analytique supplémentaire susceptible d'améliorer la qualité du pilotage commercial dans un environnement de plus en plus digitalisé.

3. Définition de KPI pour le pilotage de ePack :

La mise en place d'indicateurs de performance est nécessaire pour suivre l'activité de la plateforme. Des KPI comme le nombre de devis, le taux de conversion, le nombre de contrats, le taux de renouvellement ou encore la valeur des contrats permettraient d'évaluer plus clairement la contribution de ePack au développement du portefeuille Retail.

Axe 3 : Expérience client et relation digitale

La montée en maturité de ePack ne dépend pas uniquement de ses choix techniques, mais aussi de sa capacité à améliorer l'expérience client et à renforcer la relation digitale avec les assurés. Dans cette perspective, l'enjeu principal consiste à faire de la plateforme un outil plus proche du client, plus visible et plus utile dans la durée, afin d'accompagner le développement du portefeuille Retail et de soutenir l'adoption des services numériques.

1. Stratégie de fidélisation:

Selon **Kotler et Keller (2016)**, « le coût d'acquisition d'un nouveau client est souvent plus élevé que le coût de fidélisation d'un client existant ».

Le développement de ePack doit s'inscrire dans une logique de fidélisation de la clientèle, car conserver un client existant reste plus pertinent que d'en acquérir un nouveau. La plateforme pourrait ainsi devenir un support de continuité dans la relation avec l'assuré, en renforçant sa satisfaction et en favorisant sa rétention. Dans le secteur de l'assurance, cette orientation est essentielle, car la fidélité du client repose sur la confiance, la simplicité d'accès et la qualité du service rendu.

2. Présence digitale et culture assurantielle :

Le renforcement de la présence digitale de la CAAT constitue un levier important pour améliorer la visibilité de ePack et rapprocher l'entreprise de ses clients. Cela passe d'abord par une meilleure valorisation du site officiel de l'entreprise, afin de rendre l'accès à la plateforme plus simple et plus direct. Il s'agit également d'améliorer le référencement naturel du site, à travers une logique de SEO, pour faciliter la découverte de ePack par les utilisateurs. En parallèle, une présence plus active sur les réseaux sociaux, appuyée par une démarche de SMO, permettrait de mieux faire connaître les services numériques proposés et de renforcer la communication avec le public. Cette orientation contribuerait non seulement à accroître la visibilité de la plateforme, mais aussi à développer une culture assurantielle plus large en Algérie, en rendant les services d'assurance plus accessibles et plus compréhensibles.

Axe 4 : Gouvernance et conduite du changement

La réussite de ePack dépend aussi de la capacité de l'entreprise à accompagner le changement et à organiser une gouvernance claire de sa transformation numérique. Il est donc nécessaire de mettre en place une stratégie de conduite du changement pour réduire les résistances internes, une stratégie de communication pour informer les clients des services digitaux, ainsi qu'une gouvernance rigoureuse des données afin d'assurer leur qualité, leur sécurité, leur confidentialité et leur traçabilité.

1. Conduite du changement et adhésion interne :

L'introduction et le développement de ePack impliquent des modifications dans les habitudes de travail, ce qui peut susciter des résistances de la part des employés. Il devient donc nécessaire d'accompagner cette évolution par une stratégie de changement progressive, fondée sur la communication, la formation et l'implication des équipes. L'objectif est de réduire les freins internes et de favoriser une meilleure appropriation de la plateforme par les différents acteurs concernés.

2. Communication vers les clients :

La transformation digitale ne peut produire ses effets que si les clients connaissent réellement les services proposés. Dans cette optique, la CAAT doit mettre en place une stratégie de communication claire pour présenter ePack, expliquer ses avantages et encourager son utilisation. Cette démarche est importante pour améliorer la visibilité des services numériques et renforcer la relation entre l'entreprise et ses clients.

3. Gouvernance et qualité des données :

Le développement de ePack suppose également une gouvernance rigoureuse des données. La CAAT doit veiller à la qualité des données collectées, à leur sécurité, à leur confidentialité et à leur traçabilité. Ces exigences sont essentielles pour garantir la fiabilité des analyses, protéger les informations des clients et assurer un usage cohérent des données dans le cadre du pilotage de la plateforme.

Axe 5 : Conformité réglementaire et confiance numérique

L'un des enjeux essentiels liés au développement de ePack concerne la fiabilité juridique des documents numériques. En effet, le recours à une simple image de signature dans les contrats ne garantit pas la même valeur légale qu'une signature électronique conforme au cadre réglementaire. Dans cette perspective, l'application effective de la loi 15-04 relative à la signature et à la certification électroniques apparaît comme une condition indispensable pour renforcer la confiance des clients et assurer la crédibilité des contrats dématérialisés.

Afin de synthétiser les principales pistes d'amélioration proposées dans cette section, le tableau suivant présente une matrice récapitulative des axes retenus, de leurs objectifs, des principales propositions formulées et des effets attendus pour la montée en maturité de ePack.

Tableau 5:matrice récapitulative des axes

Axe d'amélioration	Levier principal	Objectif poursuivi	Résultat attendu	Indicateur possible
Modernisation technologique	ERP web, API, application mobile, back-office dédié	Renforcer l'intégration et la performance de la plateforme	Fluidification du traitement et amélioration de la continuité de service	Taux d'intégration, délai de traitement, nombre d'incidents
Intelligence décisionnelle	CRM, outil d'analyse, KPI	Valoriser les données pour le pilotage	Meilleure connaissance client et aide à la décision	Taux de conversion, taux de renouvellement, valeur du portefeuille
Expérience client	Fidélisation, SEO, SMO	Améliorer l'adoption et la relation digitale	Hausse de la visibilité et de la satisfaction client	Nombre de visites, taux d'engagement, taux de rétention
Gouvernance et du changement	Formation, communication, gouvernance des données	Faciliter l'appropriation interne et externe	Réduction des résistances et meilleure qualité des données	Taux de participation, niveau d'adhésion, taux d'erreurs
Conformité réglementaire	Application de la loi 15-04	Sécuriser la valeur juridique des contrats numériques	Renforcement de la confiance numérique	Taux de conformité, nombre de contrats signés électroniquement

Source : conçus par nous-même.

Section 4 : Discussion des résultats

Cette section a pour objectif d'interpréter les résultats obtenus à partir de l'analyse thématique des entretiens semi-directifs ainsi que des documents internes, en les comparant avec les études théoriques et empiriques présentées dans la revue de littérature. Dans cette recherche qualitative basée sur l'étude de cas de la CAAT, l'objectif n'est pas de généraliser les résultats à toutes les compagnies d'assurance, mais plutôt de comprendre de manière approfondie le phénomène étudié dans son contexte réel. La discussion est organisée autour des cinq sous-questions

de recherche afin de vérifier dans quelle mesure les résultats obtenus confirment ou nuancent les travaux déjà réalisés dans ce domaine.

4.1 ePack comme outil d'acquisition et de fidélisation des clients :

La première sous-question cherchait à savoir si ePack pouvait contribuer à attirer de nouveaux clients et à les fidéliser dans le segment Retail. Les résultats des entretiens montrent que les responsables interrogés considèrent la plateforme comme un moyen efficace pour atteindre de nouveaux profils de clients, notamment les jeunes actifs et les porteurs de projets Start-up, qui utilisent davantage les outils numériques et fréquentent moins les agences classiques. Les données internes confirment également cette tendance avec 1 277 comptes créés et 848 devis générés pendant la période étudiée. Même si ces chiffres ne représentent pas à eux seuls une performance commerciale complète, ils montrent tout de même l'intérêt suscité par la plateforme.

Ces résultats rejoignent les travaux de Shukla (2023), qui explique que la facilité d'utilisation et l'accessibilité mobile jouent un rôle important dans l'adoption des services numériques. De leur côté, Wojak et al. (2025) soulignent que les produits d'assurance simples et obligatoires sont généralement les plus adaptés à la souscription en ligne. Cela permet d'expliquer pourquoi l'offre Cat-Nat a obtenu de meilleurs résultats que les offres Habitation et Start-up.

Cependant, malgré cette capacité d'acquisition, la fidélisation reste limitée. Les entretiens révèlent l'absence d'un système CRM intégré permettant de suivre les clients, d'envoyer des relances automatiques ou de maintenir une relation après la souscription. Cette situation rejoint les conclusions de Ferhi et al. (2024), selon lesquelles la satisfaction numérique ne suffit pas à fidéliser les assurés sans un accompagnement continu. Ainsi, ePack apparaît actuellement davantage comme un outil d'attraction que comme un véritable système de gestion de la relation client.

4.2 Des résultats commerciaux encourageants mais différents selon les produits :

La deuxième sous-question concernait les résultats d'ePack en matière de souscriptions et de développement du portefeuille Retail. Les données analysées montrent que les performances varient selon les produits proposés. L'offre Cat-Nat est celle qui enregistre les meilleurs résultats, suivie de l'offre Start-up, tandis que l'offre Habitation connaît un faible taux de transformation entre les devis réalisés et les contrats conclus.

Les répondants expliquent cette différence par le caractère obligatoire et simple du produit Cat-Nat, qui facilite la souscription en ligne sans besoin d'accompagnement important. À l'inverse, certains produits comme l'assurance habitation nécessitent davantage d'explications et souffrent d'un manque de culture assurantielle chez les clients.

Ces résultats sont cohérents avec les travaux de Wojak et al. (2025), qui montrent que les produits standardisés et obligatoires sont plus facilement adoptés sur les plateformes numériques. De plus, Besbes (2022) affirme qu'un faible taux de conversion peut être considéré comme normal dans une phase de lancement d'une plateforme digitale, car les comportements des consommateurs évoluent progressivement. Cela montre qu'ePack se trouve encore dans une phase de développement, mais possède un potentiel d'évolution important à moyen terme.

4.3 Les apports organisationnels du back-office :

La troisième sous-question portait sur les effets organisationnels du back-office d'ePack. Les entretiens montrent que cet outil a permis d'améliorer la traçabilité des opérations en regroupant les devis, les contrats et les annulations dans une seule interface. Avant la mise en place d'ePack, plusieurs tâches étaient réalisées manuellement, ce qui compliquait le suivi des opérations. Aujourd'hui, les responsables disposent d'une meilleure visibilité sur l'activité de souscription en temps réel.

Toutefois, les répondants signalent également un problème important : l'absence de connexion entre ePack et le système d'information interne CYRIS. Cette situation oblige les agents à saisir plusieurs fois les mêmes informations, ce qui augmente le temps de travail et les risques d'erreurs. Besbes (2022) qualifie ce type de situation de « dissonance multi-niveaux », c'est-à-dire un manque de cohérence entre l'outil numérique et l'organisation dans laquelle il est utilisé. Les résultats de cette étude confirment donc que l'intégration technique est essentielle pour assurer l'efficacité du système.

4.4 Les freins et les facteurs favorisant l'adoption d'ePack :

La quatrième sous-question visait à identifier les principaux obstacles à l'adoption de la souscription en ligne en Algérie. L'analyse des entretiens fait ressortir trois difficultés principales : la méfiance envers le paiement électronique, le faible niveau de culture numérique chez certains clients et le manque de communication autour de la plateforme.

Ces résultats sont cohérents avec le rapport de la CNUCED (2025), qui indique qu'en Algérie, la majorité des achats en ligne se fait encore par paiement à la livraison. Cela montre que les consommateurs accordent encore peu de confiance aux paiements électroniques, ce qui ralentit le développement des services numériques comme ePack.

Ferhi et al. (2024) soulignent également que plusieurs assurés algériens restent neutres vis-à-vis de la digitalisation des compagnies d'assurance, ce qui traduit un écart entre les services numériques proposés et les habitudes réelles des clients. Besbes (2022) insiste ainsi sur l'importance de construire progressivement la confiance numérique à travers des actions de sensibilisation et d'accompagnement.

Malgré ces obstacles, certains facteurs favorisent l'adoption d'ePack. Les répondants indiquent que les clients apprécient particulièrement le gain de temps et la simplicité de la plateforme, surtout pour les produits obligatoires. De plus, le respect des règles liées à la protection des données personnelles renforce la crédibilité de la plateforme et améliore la confiance des utilisateurs.

4.5 Les recommandations stratégiques pour améliorer ePack :

La cinquième sous-question concernait les solutions permettant de renforcer le rôle d'ePack dans le développement du portefeuille Retail. Les résultats montrent plusieurs orientations importantes.

Tout d'abord, l'intégration technique entre ePack et CYRIS apparaît comme une priorité. La mise en place d'API permettrait de réduire les ressaisies manuelles, d'améliorer la rapidité des opérations et de diminuer les erreurs. Cette recommandation rejoint les idées de Besbes (2022), qui insiste sur la nécessité d'adapter l'infrastructure technologique aux objectifs de transformation numérique.

Ensuite, la création d'un système CRM est considérée comme essentielle pour améliorer la fidélisation des clients. Un tel outil permettrait à la CAAT d'exploiter les données disponibles pour réaliser des relances, proposer de nouvelles offres et maintenir une relation continue avec les assurés.

Les répondants recommandent également le développement d'une application mobile afin de suivre l'évolution des habitudes des jeunes générations. Shukla (2023) montre en effet que les

utilisateurs privilégient de plus en plus les applications mobiles pour accéder aux services numériques.

Enfin, le renforcement de la culture numérique et assurantielle est jugé indispensable. Cela pourrait passer par des campagnes de communication, une présence plus active sur les réseaux sociaux et une meilleure visibilité de la plateforme sur Internet afin de réduire les résistances au changement.

Pour conclure cette discussion, on peut dire que les résultats de l'étude apportent des réponses aux questions qu'on s'était posées. ePack a du potentiel, il attire de nouveaux clients et améliore le suivi, mais il reste encore des freins importants (techniques, organisationnels, comportementaux). Les recommandations qu'on a formulées devraient aider la CAAT à franchir une nouvelle étape dans sa transformation digitale, si l'entreprise décide de les mettre en œuvre.

CONCLUSION

Conclusion Générale :

En conclusion, l'objectif principal de cette étude était d'analyser l'apport de la souscription en ligne via la plateforme ePack dans le développement du portefeuille Retail au sein de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT).

Les résultats de la recherche montrent que ePack représente une initiative prometteuse, bien qu'elle soit encore à un stade embryonnaire. La plateforme a contribué à simplifier les procédures de souscription, à améliorer l'accessibilité des produits d'assurance destinés aux particuliers et à attirer de nouvelles catégories de clients. Elle s'inscrit ainsi dans la stratégie de transformation digitale de la CAAT et participe à la diversification progressive de son portefeuille Retail.

Cependant, l'apport de la plateforme reste encore limité. Bien qu'elle réussisse relativement dans l'acquisition de nouveaux clients, elle rencontre des difficultés dans leur fidélisation et dans la génération d'un volume significatif de contrats. Les entretiens ont révélé que ce résultat s'explique principalement par des contraintes techniques telles que la fragmentation et la décentralisation du système d'information, l'absence d'interconnexion entre ePack et le système CYRIS, les ressaisies manuelles répétitives, ainsi que par l'absence d'un CRM intégré. S'ajoutent à cela une communication insuffisante autour de la plateforme et une culture numérique encore limitée chez une partie des assurés et des agents.

Cette étude confirme que la réussite de la souscription digitale ne se limite pas à la mise en place d'une interface en ligne, mais nécessite une véritable transformation à la fois technique, organisationnelle et culturelle.

Malgré certaines limites inhérentes à cette recherche, notamment son approche qualitative, son focus sur un seul cas d'étude (CAAT) et la difficulté d'accès aux clients finaux, ce travail a permis de mieux comprendre les perceptions des acteurs internes ainsi que les principaux freins à l'adoption de la souscription en ligne dans le contexte algérien.

En conclusion, il est recommandé de renforcer le volet technique de la plateforme (modernisation de l'infrastructure, interconnexion des systèmes, développement d'une application mobile, etc.), tout en améliorant l'expérience client et en mettant en place une stratégie de marketing digital efficace.

Ce mémoire ouvre des perspectives pour des recherches futures, telles que des études quantitatives, des analyses comparatives entre plusieurs compagnies d'assurance, ou encore l'exploration du rôle des technologies émergentes comme l'intelligence artificielle dans l'amélioration des services d'assurance numériques.

D'une manière générale, la plateforme ePack constitue un premier pas important vers le développement du segment Retail au sein de la CAAT. Néanmoins, sa réussite définitive dépendra de la capacité de l'entreprise à surmonter les défis techniques, organisationnels et culturels identifiés tout au long de cette étude.

Références Bibliographiques

Références Bibliographiques

Ouvrages

- AKTOUF, O. (1987).** *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec.
- BAZELEY, P., & JACKSON, K. (2013).** *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage.
- BLANCHET, A., & GOTMAN, A. (2007).** *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Armand Colin.
- CRESWELL, J. W. (2013).** *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage.
- GAUTHIER, B. (2009).** *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (5e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- GAVARD-PERRET, M.-L., GOTTELAND, D., HAON, C., & JOLIBERT, A. (2012).** *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson.
- KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2016).** *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (2003).** *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). De Boeck.
- PAILLÉ, P., & MUCCHIELLI, A. (2012).** *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (2e éd.). Armand Colin.
- YIN, R. K. (2014).** *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.

Articles de revue

- AGONNOUDE, H. A., & OUCHERKKIR, A. (2023).** Étude comparative entre la gestion de portefeuille des entreprises d'assurances et de réassurance dans le Maghreb et dans la zone CIMA. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 4(2), 340-363.
- FERHI, R., AISSAT NÉE LEGHIMA, A., & DAHLAB, A. (2024).** L'impact de la digitalisation sur la relation assureur/assuré. *Scientific Research Bulletins*, 12(01), 254-272.
- SHUKLA, B. N. (2023).** E-Commerce adoption and consumer behavior. *Stallion Journal for Multidisciplinary Associated Research Studies*, 2(1), 16-20.
- WOJAK, G., GÓRKA, E., CŹWIĄKAŁA, M., BARAN, D., ŚWINIARSKI, R., OLSZYŃSKA, K., MRZYGLÓD, P., FRASUNKIEWICZ, M., RĘCZAJSKI, P.,**

ZAWADZKI, D., & PIWNIK, J. (2025). The evolution of insurance purchasing behavior: An empirical study on the adoption of online channels in Poland. *Organization and Management Series*, 228, 659-672.

Thèses

BESBES, A. (2022). *Contribution à la modélisation de la formation des pratiques liées à l'appropriation technologique multi-niveaux : Cas du commerce électronique dans le contexte tunisien* (Thèse de doctorat, Université Côte d'Azur & Université de Tunis).

SHOJAEI, S. A. (2021). *The impacts of diversification strategy on the financial performance of insurers* (Doctoral dissertation, Sheffield Hallam University).

Rapports et documents internes

CAAT. (2023). *Direction Action Commerciale & Développement du Portefeuille : Organisation, missions & plan d'actions* [Diapositives PowerPoint]. Document interne.

CAAT. (2024a). *Présentation de l'entreprise* [Document interne].

CAAT. (2024b). *Rapport annuel 2024* [Rapport interne].

CAAT. (2025). *Rapport d'activité agence en ligne* [Diapositives PowerPoint]. Document interne.

CNUCED. (2025). *Examen des politiques Algérie : Évaluation de l'état de préparation au commerce électronique*. Nations Unies.

Sites web

CAAT. (s.d.). *Compagnie Algérienne des Assurances – CAAT* [Site web officiel].
<https://www.caat.dz/index.php/fr/>

CAAT. (s.d.). *Plateforme de souscription en ligne E-pack* [Page web].
https://epack.caat.dz/caatplateforme/public/assurance_epack

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

Ce guide d'entretien a été élaboré dans le but d'analyser l'influence de la vente en ligne, à travers la souscription digitale via ePack, sur le développement du portefeuille Retail au sein de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT). Il vise à recueillir des données qualitatives auprès des cadres et responsables concernés afin de mieux comprendre le fonctionnement de la plateforme ePack, son apport dans la dynamique commerciale de la compagnie, ainsi que les effets qu'elle génère sur les plans organisationnel, financier et opérationnel.

Ce guide cherche également à mettre en évidence les limites rencontrées, les difficultés observées et les axes d'amélioration envisageables, en vue d'identifier les conditions susceptibles de renforcer davantage la performance de la vente en ligne dans le contexte de la transformation digitale de la CAAT.

1. Informations générales :

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement : votre nom, votre fonction et votre service ?
2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

2. Contexte stratégique et transformation digitale :

1. Comment situez-vous ePack dans la stratégie globale de digitalisation de la CAAT ?
2. Selon vous, quelles sont les motivations principales qui ont conduit à la mise en place de cette plateforme ?
3. Quelle place occupe aujourd'hui la transformation digitale dans les priorités de la direction ?
4. Pensez-vous que ePack reflète une évolution importante dans la relation entre la CAAT

et ses clients ?

4. L'apport commercial et développement du portefeuille :

1. En quoi ePack contribue-t-il au développement du portefeuille retail ?
2. Avez-vous constaté une amélioration dans l'attraction de nouveaux clients grâce à ePack ?
3. La plateforme a-t-elle permis de diversifier l'offre commerciale de la CAAT ?
4. Selon vous, ePack a-t-il renforcé la visibilité commerciale de la compagnie ?
5. La plateforme ePack dispose-t-elle d'un système de gestion de la relation client (CRM) ? Si oui, dans quelle mesure est-il exploité ?
6. Quel est son impact sur la fidélisation ou la conquête de clients ?
7. Peut-on dire que ePack participe à l'amélioration du chiffre d'affaires ? Pourquoi ?

5. L'apport organisationnel et opérationnel :

1. Quel effet ePack a-t-il eu sur l'organisation interne de la direction ?
2. A-t-elle permis de réduire les délais de traitement ou de simplifier certaines procédures ?
3. Quels changements avez-vous observés dans les processus métiers depuis l'introduction de ePack ?
4. Le back-office permet-il un meilleur suivi des souscriptions et des devis ?
5. Selon vous, ePack a-t-il permis d'améliorer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise ?

6. L'apport financier et rentabilité :

1. Pensez-vous que ePack contribue réellement aux résultats financiers de la CAAT ?
2. Quels indicateurs utilisez-vous pour suivre sa performance ?
3. La plateforme permet-elle d'optimiser les coûts ou de réduire certaines charges ?
4. Peut-on déjà parler d'un retour sur investissement lié à ePack ?
5. Quels sont, selon vous, les bénéfices financiers les plus visibles à ce jour ?

7. Difficultés et limites :

1. Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans le fonctionnement de ePack ?
2. Existe-t-il des obstacles techniques, organisationnels ou humaines ?
3. Quelles limites freinent encore le développement de la plateforme ?
4. Y a-t-il des résistances internes ou externes quant à l'utilisation de ePack ?

5. Quelles difficultés rencontrez-vous dans le suivi des souscriptions ou des opérations en ligne ?

8. Améliorations et perspectives :

1. Quels axes d'amélioration proposeriez-vous pour renforcer l'efficacité de ePack ?
2. Quelles fonctionnalités devraient être ajoutées ou améliorées ?
3. Comment voyez-vous l'évolution de ePack dans les prochaines années ?
4. Si vous pouviez modifier un seul aspect de la plateforme, lequel serait-ce et pourquoi ?

Annexe 2 : Documents internes de la CAAT

Documents consultés au sein de la CAAT pendant la période d'étude.

Code	Intitulé	Nature	Contenu principal
DOC-01	Présentation de l'entreprise CAAT (s.d.)	Note interne	Historique, statut juridique, capital, effectif, réseau d'agences, valeurs.
DOC-02	Rapport annuel 2024	Rapport interne	Résultats financiers (production, placements, résultat net), parts de marché, évolution par branche.
DOC-03	Rapport d'activité Agence en ligne (2023-2025)	Rapport de suivi	Comptes créés (1277), devis (848) et contrats conclus (37) par produit (Start-up, Habitation, Cat-Nat).
DOC-04	Organigramme général de la CAAT (mise à jour 2024)	Schéma	Structure hiérarchique, pôles (Soutien, Techniques, Développement & Partenariats), directions rattachées.

Code	Intitulé	Nature	Contenu principal
DOC-05	Organigramme de la Direction Action Commerciale & Développement du Portefeuille Retail	Schéma	Sous-directions (Relation Clientèle Directe, Partenariats, Développement & Marketing) et leurs services.
DOC-06	Captures d'écran du back-office ePack	Captures (figures 8-9 du mémoire)	Tableau de bord de la souscription électronique, interface de gestion des contrats MRH (devis, contrats, montants).
DOC-07	Message de consentement – protection des données	Interface web (figure 3)	Collecte du consentement conforme à la loi n° 18-07.
DOC-08	Exemple de contrat PDF généré par ePack	Document contractuel (figure 7)	Contrat d'assurance habitation type avec mentions légales.