

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM P.U KOLEA

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master en Management des Organisations

**Thème : La Transformation Digitale au sein d'une compagnie
d'assurance,
Cas SPA MACIR VIE.**

Présenté par l'étudiant MECHERARA Nazim

Encadré par Dr MADAGH Samira Rym

ANNEE 2017-2018

Résumé

L'objectif de cette étude est de décrypter les enjeux, risques ainsi que l'ensemble des étapes qui caractérisent le processus d'adoption des TIC au sein des compagnies d'assurance. La recherche s'articule sur quatre grands axes qui traitent des variables organisationnelles concernées par les TIC – en soulignant la place et le rôle prépondérants des SI -, le processus de transformation numérique dans les assurances et en conclusion un cas pratique de transformation digitale au sein d'une compagnie d'assurance MACIRVIE. Avec l'apport des TIC une nouvelle conception est née qui vise à un rendement supérieur avec l'amélioration de la qualité de travail, avec à la clé une relation client basée sur l'instantanéité, l'écoute et l'efficacité avec un changement organisationnel et comportemental.

Mots clés : TIC, SI, transformation digitale, transformation numérique.

Abstract

The objective of this study is to decipher the issues, risks and all the steps that characterize the process of ICT adoption among insurance companies. The research focuses on four main themes that deal with organizational variables related to ICT Underlined the place and the preponderant role of IS - digital transformation process in insurance and finally a practical case of digital processing in an insurance company "MACIRVIE With the contribution of ICT, a new conception is born which aims at a superior performance with the improvement of the quality of work, with the key to a customer relationship based on instantaneity, listening and efficiency with a change. Organizational and behavioral.

Key words: ICT, IS, digital transformation.

ملخص

الغاية من هذه الدراسة هو حل الرهانات والمخاطر وكذا كافة الخطوات التي تميز عملية اعتماد تكنولوجيا الإعلام و الاتصالات داخل شركات التأمين. يركز البحث على اربعة محاور رئيسية تتناول المتغيرات التنظيمية المتعلقة بتكنولوجيا الإعلام والاتصالات - بتسليط الضوء على المكانة البارزة ودور نظام المعلومات - وعملية التحول الرقمي في التأمين ، وإبرام حالة عملية للتحول الرقمي داخل شركة التأمين "مصير للحياة". مع مساهمة تكنولوجيا الإعلام والاتصالات، ظهر مفهوم جديدا يهدف إلى تحقيق أداء متفوق مع تحسين جودة العمل. مع وجود علاقة مع العملاء على أساس السرعة، و الاستماع والكفاءة، بفضل تغيير تنضمي و سلوكي.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، التحول الرقمي ، نظام المعلومات

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu, ma famille, en particulier ma mère pour ses conseils et son soutien.

Je tiens à remercier respectueusement mon encadreur Docteur MADAGH Rym Samira, qui a eu l'amabilité de m'encadrer, pour ses conseils sa gentillesse, son sérieux et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je remercie également Mr SOUFI PDG de MACIRVIE, Mr HALOUANE Directeur du Système d'Information, ainsi que Mlle SALEM qui n'ont cessé de m'orienter, pour la coordination et la supervision tout au long de mon stage et surtout pour leur confiance et leurs encouragements.

J'ai aussi une pensée particulière au professeur AZZOUZ et au docteur MEZHOUDA pour le haut niveau des cours dispensés à l'ENSM .Sincèrement bravo et merci, ainsi qu'à tous les enseignants de l'ENSM.

Un grand bravo aussi à tout le personnel administratif chapoté par Madame la Directrice pour leur sérieux et leur sens de discipline appliquée,

TABLES DES MATIERES

| | |
|---|----------|
| RESUME..... | I |
| REMERCIEMENTS..... | II |
| TABLE DES MATIERS. | III |
| LISTE DES FIGURES..... | IV |
| LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLE ET ACRONYM..... | V |
| INTRODUCTION et PROBLEMATIQUE | 2 |
| 1. Contexte de l'étude..... | 3 |
| 2. Questions de recherche. | 3 |
| 3. Objectifs de l'étude..... | 4 |
| 4. Pertinence de la recherche | 4 |
| CHAPITRE I : revue de littérature et cadre conceptuelle | 6 |
| Section 01 : Les TIC dans les assurances..... | 7 |
| 1.1 Les variables organisationnelles | 7 |
| 1.2 Les impacts sur la compétitivité des entreprises. | 7 |
| 1.3. Des TIC pour quelles fonctions.... | 8 |
| Section 02 : Système d'information | 10 |
| 2.1 Les objectifs des projets système d'information | 11 |
| 2.2. La complexité d'un système d'information | 13 |
| 2.3 Pilotage d'un système d'information | 14 |
| 2.3.1 Méthodes de collectes et de traitement | 14 |
| 2.3.2 Stratégie d'un système d'information | 21 |
| 2.3.3 Comment manager un SI..... | 23 |
| Section03. Système de production..... | 25 |
| 3.1 Stratégie de l'entreprise:.... | 25 |
| 3.1.1 Objectifs attendus de l'entreprise | 25 |
| 3.2 Valeurs des DSI | 26 |
| 3.2.1 Missions des DSI.... | 26 |
| 3.2.2 Responsabilité d'un DSI | 26 |
| 3.3 Synthèse sur les systèmes d'informations | 27 |
| Section 04 : les changements organisationnels générés par les TIC.... | 28 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1 : effets positifs et négatifs | 28 |
| 4.1.1 Les effets positifs | 28 |
| 4.1.2 Les effets négatifs | 29 |
| 4.1.3. Mise à profit des effets négatifs | 29 |
| CHAPITRE II Processus de transformation digitale dans les assurances | 31 |
| Section 01 : Les raisons d'une transformation digitale..... | 32 |
| 1.1 organiser sa transformation digitale | 34 |
| 1.2 Gouvernance centralisée et décentralisée : | 34 |
| 1.3. Les acteurs clefs et le rôle du top management dans la transformation digitale..... | 35 |
| 1.4 Une transformation pour et avec les assurés | 36 |
| 1.4.1 Gestion de l'expérience clients | 38 |
| 1.4.2 Modèle de plateforme de service..... | 38 |
| 1.4.3. Pour réussir un projet BIG DATA | 39 |
| Section02 :Le Big Data dans les assurances | 39 |
| 2.1 Facteurs comportementaux et technologiques. | 39 |
| 2.1.1 La donnée au cœur du concept | 40 |
| 2.2 L'impact des TIC sur le secteur de l'assurance | 42 |
| 2.3 Nouvelles approches numériques du big data..... | 43 |
| 2.3.1 Connaissances attendus et prérogatives attendues d'un CDO | 45 |
| 2.3.2 Passer de la théorie à la pratique | 46 |
| 2.4 Les enjeux réglementaires, juridiques et sociétaux | 49 |
| 2.4.1 L'implantation des TIC un processus permanent | 50 |
| 2.4.2 Méthodes et conduites de projets | 50 |
| 2.4.3 Rôle du dirigeant et l'implication des salariés | 51 |
| 2.4.4 Raisons d'usage et effets des TIC sur les relations entreprises/partenaires. | 51 |
| Chapitre III cadres méthodologiques et contexte organisationnel..... | 53 |
| Section 01. Méthodologie de recherche | 54 |
| 1.1 Approche méthodologique | 54 |
| 1.2. Outils de recueil et d'analyse des informations | 54 |
| 1.2.1. Observation participante..... | 54 |
| 1.2.2. L'entretien semi-directif | 55 |
| Section 02 contextes organisationnels | 58 |
| 2.1 Présentation de MACIRVIE..... | 58 |
| 2.1.1 Historique..... | 58 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.2 Réseau MACIRVIE | 58 |
| 2.1.3 Espace concurrentiel..... | 58 |
| 2.1.4 Position concurrentielle..... | 59 |
| 2.1.5 Portefeuille clients | 59 |
| 2.2. Synthèse | 59 |
| CHAPITRE IV ANALYSE ET RESULTATS | 60 |
| Section 01 : Presentation des données | 61 |
| 1.1Contexte: | 61 |
| 1.2. Contenu du projet | 63 |
| 1.3. Processus de gestion de la transformation digitale et temporalité du projet au sein de MACIRVIE | 63 |
| 1.3.1. Première phase « d’Amorçage » de mi-2011 à mi-2013 | 64 |
| 1.3.2. Seconde phase de « Maturation » de mi-2013 à mi-2017 | 64 |
| 1.3.3. Phase « d’Attaque » mi-2017 à ce jour | 65 |
| SECTION 02 : Analyse des données | 65 |
| 2.1. Analyse des données recueillies lors des entretiens et de l’observation participante.. | 65 |
| 2.2 Synthèse cas pratique | 67 |
| 2.3Recommandations | 68 |
| Conclusion | 71 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 72 |
| ANNEXE A –ORGANIGRAME MACIRVIE | 74 |
| ANNEXE B –EVOLUTION DU CHIFFRE D’AFFAIRE | 76 |
| ANNEXE C - Evolution de l’effectif de la compagnie depuis la création à la direction générale | 78 |
| ANNEXE D Nombre d’assurés & Chiffres/ produit..... | 80 |
| ANNEXE E Répartition du chiffre d’affaire 2017 par Branche..... | 82 |
| ANNEXE F Cheminement de l’information client PAV..... | 84 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Qualifier la qualité de la maîtrise d'œuvre | 15 |
| Tableau 2 : Qualifier la politique de documentation du SI | 16 |
| Tableau 3: Pilotage d'un système d'information. | 17 |
| Tableau 4 : Qualifier la qualité intrinsèque des outils technologiques | 17 |
| Tableau 5 : Analyse des couts et analyse de la valeur..... | 18 |
| Tableau 6 : Qualifier la satisfaction des utilisateurs | 19 |
| Tableau 7 : Qualifier la gestion proactive des incidents..... | 19 |
| Tableau 8: Qualifier la démarche qualité..... | 20 |
| Tableau 9: prorogatives Actuaire vs Data scientifique | 46 |
| Tableau 10 : listing des interviewés..... | 57 |
| Tableau 11: Analyse SWOT MACIRVIE | 61 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| Figure1 : Les fonctions qui portent la transformation numérique..... | 9 |
| Figure 2 : Les clés d'une transformation digitale réussie..... | 10 |
| Figure 3 : System d'information et system informatique | 12 |
| Figure 4 : Espaces stratégiques d'un SI | 21 |
| Figure 5 : Écosystème d'un SI | 22 |
| Figure 6 : ondes de diffusion du changement au sein du SI | 24 |
| Figure 7 : les directions qui mènent la transformation digitale | 33 |
| Figure 8/ maturité numérique perçus dans les différentes ramifications de l'entreprise. | 33 |
| Figure 9: gouvernance centralisée et décentralisée | 35 |
| Figure 10 : consommations usage et expérience | 37 |
| Figure 11 : récapitulatif représentant l'importance des TIC..... | 41 |
| Figure 12 : axes de création de valeurs..... | 42 |
| Figure 13 : principaux cas d'usage du big data en assurance..... | 44 |
| Figure 14 : axe d'adaptation stratégique..... | 47 |
| Figure 15 : degrés d'incertitude | 48 |
| Figure 16 :Critères de choix pour établir une stratégie infrastructure Big Data..... | 49 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

TIC : Technologies de l'information et de la communication.

ENSM : Ecole nationale supérieure de Management.

SI : système d'information .

NTIC : Nouvelle Technologies de l'information et de la communication .

IT : Information Technology .

ad hoc : est une étude réalisée spécifiquement sur commande pour répondre à un besoin précis d'une entreprise.

Web : les pages avec liens et contenus multimédia de ses sites .

LAB : Learning about Business .

CDO : chief data officer, responsable des données .

ERP : Enterprise Ressource planning.

PAV :Police au voyage .

INTRODUCTION

Les technologies de l'information et de la communication ont révolutionné le fonctionnement des organisations, sur le plan stratégique et opérationnel. En effet, les modes d'organisation du travail, les mécanismes de communication et de coordination, les relations hiérarchiques, les métiers ont connu des changements considérables. Ainsi, les TIC ont permis le développement de systèmes d'information plus efficace, l'optimisation des processus, le renforcement du travail collaboratif et de l'intelligence collective en favorisant la convergence vers une organisation du travail de type réseau; modifiant les relations d'hiérarchisation et de circulation du pouvoir. En conséquent, de nouveaux paradigmes de management des organisations voient le jour.

Cette transformation devient impérative pour les entreprises algériennes, qui connaissent un retard en matière de capitalisation des TIC ; car celles-ci font partie d'un écosystème plus large sur la sphère nationale et internationale qui est marqué par un développement prononcé de l'usage des TIC. Elles deviennent un vecteur de compétitivité voire de survie des entreprises. L'appropriation et la capitalisation de ces nouveaux outils ne peut se réaliser, à priori, que grâce à une prise de conscience de l'ensemble des enjeux y afférents mais surtout par la mise en œuvre d'un processus de management de la transformation digitale adéquat.

Les compagnies d'assurances à l'instar des autres entreprises en général, véritable industrie financière, ayant subi les effets de la digitalisation ; sont désormais conscientes de la nécessité de faire évoluer leurs pratiques dans le domaine de la distribution, mais surtout dans la relation client (principal atout dans la réussite d'une compagnie d'assurance).

Selon une étude réalisée par le cabinet de conseil en management (Siltea.2016) la digitalisation permet :

- « Une relation client ne reposant plus sur deux instants clés, l'achat et la déclaration de sinistre, et la possibilité de communiquer sur des axes de prévention ;
- Une meilleure connaissance du client, des campagnes marketing plus efficaces .et donc une potentielle captation client plus important.
- Une efficience opérationnelle plus grande grâce à la digitalisation des processus, l'autonomisation du client ou encore une gestion des risques renforcée.

- Cette transformation a aussi des vertus internes et organisationnelles dans la mesure où elle induit de nouvelles méthodes de management projet et de diffusion afin de pouvoir agir plus vite aux actions des concurrents.
- Une grande connaissance client et une expertise importante dans le domaine de la gestion des données et dans la manière de les collecter.
- Un positionnement en amont permettant d'orienter plutôt le client dans son parcours de découverte de l'offre. Cela, peut se traduire par une baisse des marges et aussi une considération moins forte de l'assureur liée à la perte de la relation client ;
- Une plus grande agilité dans le déploiement de nouveaux produits et ainsi une adaptation continue à un environnement concurrentiel très exigeant ;
- Une meilleure image de l'assureur compte –tenu de leur arrivée récente sur le marché ainsi que la mise en œuvre d'une expérience client optimale génératrice de satisfaction. »

1. Contexte de l'étude :

Au regard des bénéfices que génère la digitalisation, celle-ci devient un objectif stratégique pour les compagnies d'assurance algériennes. A cet effet, elles amorcent progressivement leur transformation numérique, afin d'être au rendez-vous de la digitalisation à l'international. C'est le cas de la compagnie d'assurance MACIRVIE qui constituera le terrain de cette étude.

2. Questions de recherche

Ainsi, cette recherche est structurée autour des questions suivantes :

Comment la compagnie d'assurance MACIRVIE a-t-elle opéré sa transformation digitale ?

-Quels sont les enjeux économique et organisationnels ayant conduit à cette transformation digitale ?

-Quel processus managérial a été adopté afin de gérer cette transformation digitale ?

-Quels sont les effets générés par cette transformation digitale ?

3. Objectifs de l'étude

L'objectif de cette recherche est de décrypter le processus de transformations digitale au sein de la compagnie d'assurance MACIRVIE, en étudiant en premier lieu les phénomènes problématiques, les enjeux économiques et organisationnels ayant conduit à l'adoption des TIC ; ensuite un intérêt particulier sera porté aux actions managériales entreprises afin de gérer ce changement technologique, et enfin les effets générés par leurs adoptions seront analysés.

4. Pertinence de la recherche

Cette recherche revêt une double ambition. Elle vise à apporter une valeur ajoutée sur le plan scientifique et managériale. En effet, les études portant sur la digitalisation des compagnies d'assurance en Algérie sont quasi-absentes, d'où l'intérêt de la présente recherche qui tentera d'analyser l'expérience de la compagnie d'assurance MACIRVIE qui est l'une des premières entreprises algériennes ayant amorcé une transformation digitale. Cette étude de cas sera d'une grande utilité car elle permettra d'apporter de nouvelles connaissances et ce en mettant en avant l'ensemble des blocages rencontrés, des lacunes managériales relevées, des dysfonctionnements mais surtout des facteurs ayant permis la réussite du projet en question. Des recommandations seront mises en avant afin d'améliorer la gestion de cette transformation digitale.

Dès lors, le présent travail se réalisera grâce au développement de quatre chapitres, à savoir :

Le premier chapitre qui est composé du cadre conceptuel et la revue de littérature, traite trois grandes sections où figurent les références théoriques et définitions des TIC dans les organisations, puis les systèmes d'informations, et la troisième section est relative au système de production.

Le second chapitre abordera le processus de la transformation digitale dans les compagnies d'assurances. Il est composé de deux sections principales qui sont : les raisons d'une transformation digitale et les enjeux du Big data.

Le troisième chapitre sera consacré à la méthodologie de recherche c'est à dire les instruments et méthodes utilisés pour la collecte et l'analyse de l'information. A cet effet, nous avons fait appel au guide d'entretien ainsi qu'à l'observation participante comme outils de collecte des données. Par ailleurs, nous avons recouru à l'analyse de contenu afin d'analyser les données.

Dans le quatrième et dernier chapitre qui représente le cas pratique on l'abordera par une présentation de MACIRVIE son système d'informations, la présentation ainsi que l'analyse des résultats de l'étude , et nous conclurons par des suggestions et recommandations afin d'améliorer la gestion du processus de transformation digitale en cours et d'optimiser ses effets sur le terrain.

CHAPITRE I :
REVUE DE LITTÉRATURE ET
CADRE CONCEPTUEL-

Ce chapitre traite de la revue de littérature et du cadre conceptuel. Il se compose de trois grandes sections où figurent les références théoriques et définitions des TIC dans les organisations, puis les systèmes d'informations, et la troisième section est relative au système de production.

Section 01 : Les TIC dans les organisations

D'après la revue (l'impact des TIC sur la compétitivité des entreprises industrielles, 2017), Bien que différentes définitions des TIC existent, il en est une qui est quasi unanime chez les économistes pour dire « qu'il faut considérer les TIC dans leur ensemble pour comprendre leur impacts, en retenant une définition large et en y intégrant les équipements matériels, les logiciels et les services informatiques, internes ou externes, voir le capital organisationnel créé à l'occasion d'un changement de Système d'informations ».

La genèse des TIC :

(Musso, 1999) stipule que « la notion des TIC a fait son apparition il y a une vingtaine d'années. D'abord par le développement et la coexistence de trois domaines techniques : les télécommunications, l'audiovisuel et l'informatique, puis par leur réunion qui débouche sur l'ère multimédia ».

1.1 Les variables organisationnelles :

Toute évolution majeure dans les processus et métiers, doit faire face aux réticences et à la peur qu'elle engendre. La digitalisation n'étant pas un phénomène passager, les comportements et les pratiques sont à modifier, et de ce fait, ces évolutions requièrent une formation, clé essentielle de la réussite

Il y a urgence dans un monde en constante mutation, les organisations doivent s'adapter à ce changement, au risque de disparaître, On peut avoir peur du numérique, mais on doit saisir ses opportunités. L'impact positif de la transformation digitale des entreprises sur leur performance, est à la fois économique et sociétal.

Les TIC représente de véritables leviers technologiques qui encouragent le travail collaboratif et modifient les usages, permettant de gagner en efficacité et de recentrer la fonction finance sur des activités à plus forte valeur ajoutée, grâce à l'analyse des données.

1.2 Les impacts sur la compétitivité des entreprises

Les TIC sont aujourd'hui au centre des investissements des entreprises, en particulier les nouvelles entreprises, pourtant une question reste toujours posée :

Quel est l'impact réel des TIC sur la productivité et la compétitivité de l'entreprise ?

Selon la revue (l'impact des NTIC sur la compétitivité des entreprises industrielles, 2017)

« Les experts s'accordent à dire que pour être vraiment efficace, l'intégration des NTIC doit être accompagnée de changement organisationnelle : renforcement de l'autonomie, diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, mise en place d'une organisation transversales, passage d'un pilotage séquentiel des activités à un pilotage interactif ou systémique.

C'est la qualité et l'efficacité de l'organisation autour des nouveaux outils TIC qui permettent à l'entreprise de gagner en efficacité et en compétitivité par rapport à ses concurrents, d'où une notion de productivité organisationnelle »

Un délai d'apprentissage aux TIC doit être observé entre le moment de l'investissement et celui où la transformation est intégrée et maîtrisée.

1.3. Des TIC pour quelles fonctions ?

Ces technologies sont importantes surtout dans les domaines suivants :

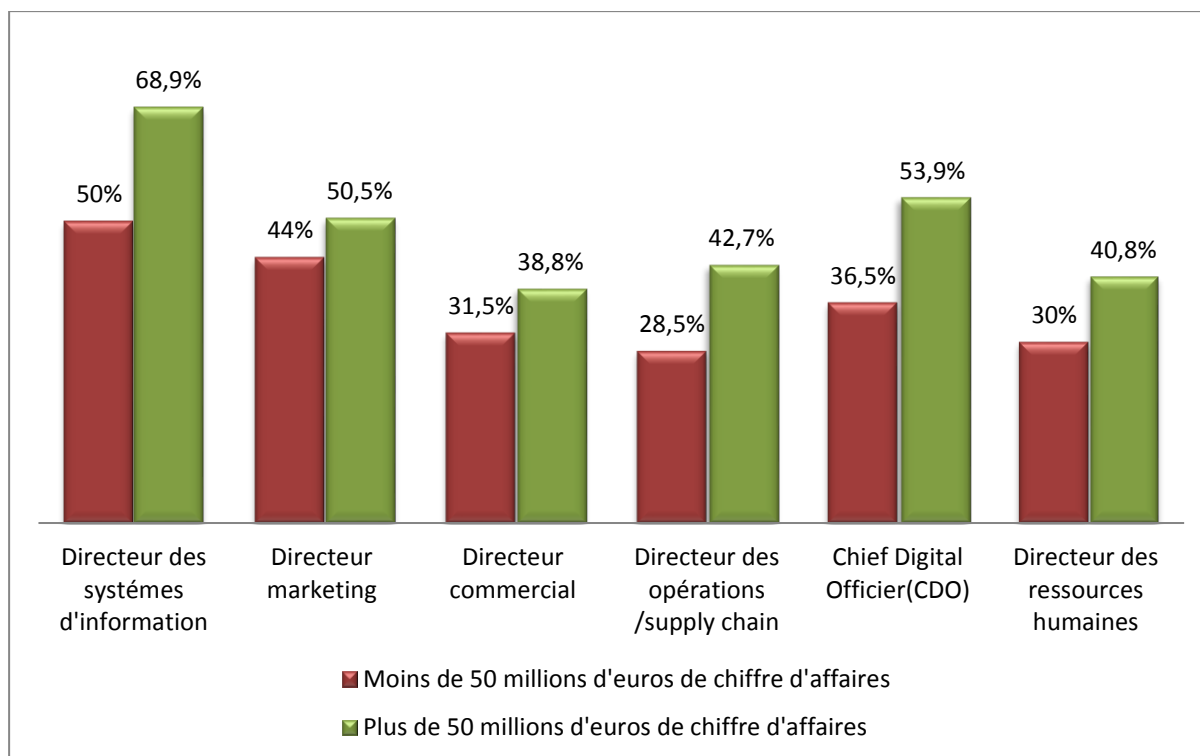
- L'optimisation de la chaîne logistique
- L'évolution vers le *e-business*
- La mise en place de nouveaux modes de travail

Les TIC permettent un décloisonnement des différentes parties de l'entreprise et une organisation globale.

- Outils de diffusion rapide :

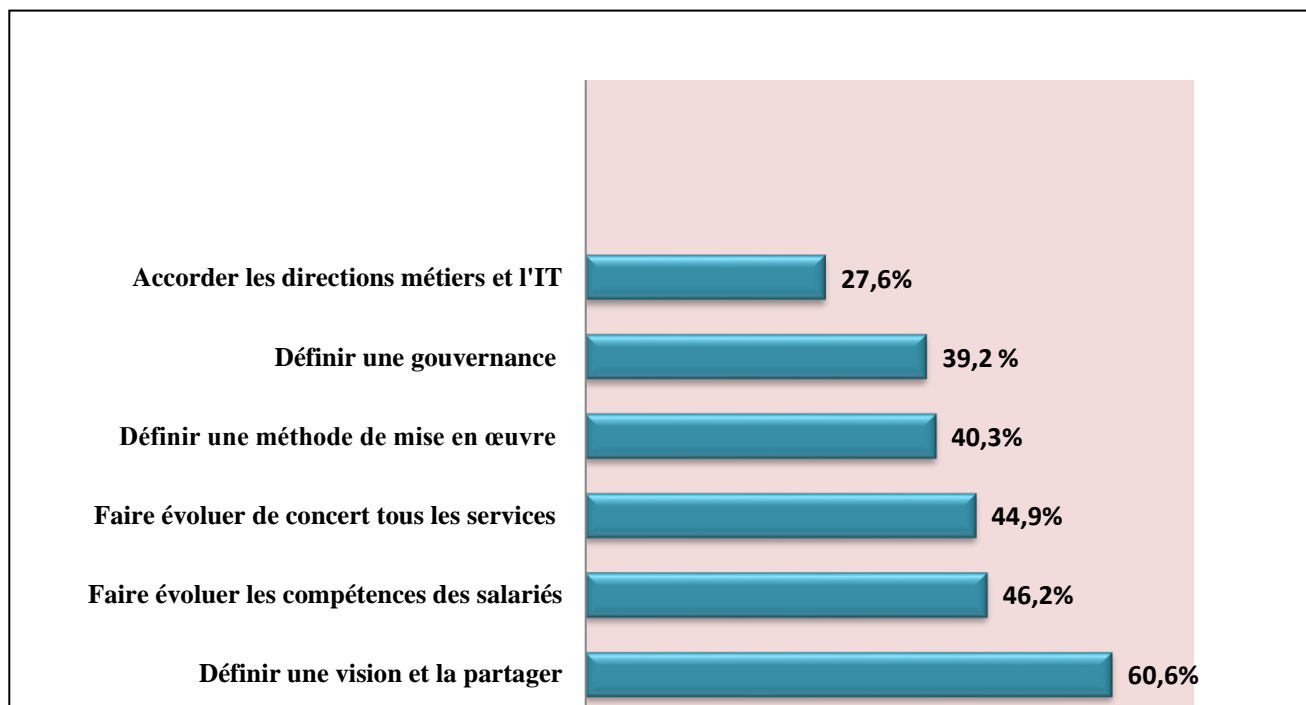
L'application des TIC aux niveaux des entreprises entraîne obligatoirement une transformation de l'organigramme, la direction informatique devient la direction du système d'information, et joue désormais un rôle prépondérant au sein de l'entreprise .Cette nouvelle direction devient le levier de créativité du produit dans un marché ou l'offre précède et crée la demande.

Figure N° 1 Les fonctions qui portent la transformation numérique



Source : (Repère, 2015)

Figure N° 2 : Les clés d'une transformation digitale réussie



Source : (Repères ,2015)

Section 02 : Système d'information

Le management de projet s'inscrit dans un mouvement cyclique : planification, suivi, pilotage ; son but est d'atteindre un objectif avec des moyens *ad hoc* et dans un délai donné.

Dans les projets système d'informations les ressources humaines occupent une place primordiale

Le référentiel PMI (Projet Management Institute) qui est une organisation professionnelle délivrant des certifications, définit le management comme Selon (Morley ,2016). « L'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences ».

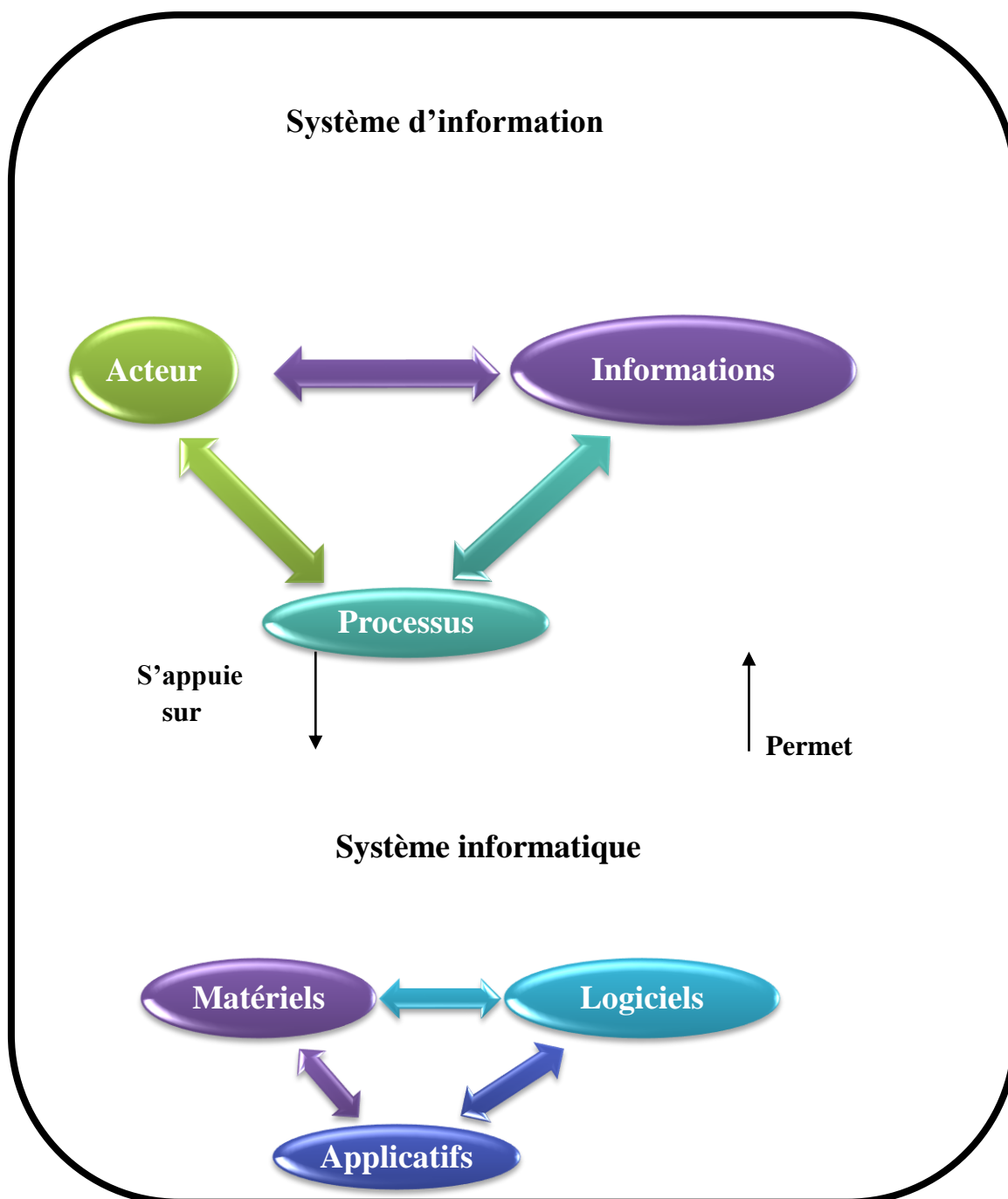
2.1 Les objectifs des projets système d'information

Il est nécessaire de distinguer entre le système d'information et le système informatique

- Selon (Morley ,2016) « le système d'information est la partie du réel constituée d'informations organisées , d'événements ayant un effet sur ces informations et d'acteurs qui agissent sur ces informations , selon des processus visant une finalité de gestion et utilisant les technologies de l'information .

Un système informatique est un ensemble organisé d'objet technique, matériels, logiciels, applications dont la mise en œuvre réalise l'infrastructure d'un système d'information. »

Figure N° 3-Système d'information et système informatique



Source (Morley, 2016)

Dans cette optique, le système d'information doit bien évidemment inclure le paramétrage et le développement des logiciels, les objectifs du projet restent ceux attachés au système d'information.

Aujourd'hui, les objectifs stratégiques d'une entreprise doivent se faire en étroite coordination avec les missions du système d'information qui aident l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Par exemple, pour augmenter les ventes, et de ce fait le chiffre d'affaire d'une entreprise, on peut créer un site de vente en ligne sur le web. De nos jours, il n'est pas nécessaire d'avoir une entreprise pignon sur rue pour faire des affaires. L'exemple le plus concret sur la scène mondiale est celui du Groupe AMAZONE qui dégage un chiffre d'affaire annuel en milliards de dollars ; en Algérie des entreprises digitales ont vu le jour telles que JUMIA ou encore oued kniss.

Les compagnies d'assurances Algériennes doivent prendre le train en marche et suivre cette révolution digitale.

Pour se faire, il est du ressort du chef de projet d'assimiler les objectifs et de faire émerger des solutions en adéquation avec le projet.

2.2. La complexité d'un système d'information

Un système d'information se caractérise par sa complexité de l'élément interdépendant, il faut cependant distinguer la complexité organisationnelle et la complexité technologique.

Selon (Morley ,2016) « Le premier renvoi notamment à la multiplicité des niveaux hiérarchiques et des entités impliquées, ainsi que le degré élevé de la division du travail, induit par diversité des compétences requises. Dans un projet complexe, les éléments organisationnels ne sont pas indépendants et ils doivent être coordonnés.

La complexité technologique, a une maille plus fine, recouvre la variété des tâches identifiées ainsi que celle des entrées et des sorties du projet, Si le projet est complexe, les tâches sont interdépendantes, de même que les technologies mises en œuvre et les équipes intervenants dans le projet. Cette forme de complexité augmente lorsque le délai du projet est réduit, car un nombre accru de tâches doit alors être exécuté en parallèle »

2.3 Pilotage d'un système d'information

Deux grandes mutations qui ont changé la réalité managériale des SI :

- convergence technique qui associe des domaines jusqu'à là distincts.
- convergence logique qui elle, abolit les frontières.

D'après (Poggiolli, Demasson(2017)) :

« La dépendance aux TIC est telle que les décideurs doivent regarder les systèmes d'informations techniques et logiques, comme des infrastructures fondamentales de l'organisation.

Les TIC sont des infrastructures fondamentales, voire fondatrice de l'organisation elle-même ».

Surveiller, évoluer et mesurer :

- Les performances et la conformité
 - Le système de contrôle interne
 - La conformité aux exigences externe
- Représentent les bases fondamentales d'un SI.

Les questions cruciales qui se posent sont :

- Comment organiser un SI ?
- Comment améliorer l'efficacité du SI ?
- Comment réduire les risques ?
- Comment augmenter la qualité du service informatique ?

2.3.1 Méthodes de collectes et de traitement :

Pour mener à bien les missions ci-dessus citées il est nécessaire de respecter les méthodes utilisées dans les tableaux suivants :

Tableau N 1 Qualifier la qualité de la maîtrise d'œuvre

| Éléments à observer et/ou collecter | Méthodes de collecte et traitement |
|---|--|
| Organigramme et définition des responsabilités | Observation Entretiens Etude des fiches de poste Si besoin, reconstitution des fiches de poste. Et/ou étude des contrats de prestations ou d'infogérance |
| Outils de gestion de projets : comptes rendus de comité de pilotage ; tableaux de bord ; outils de reporting ; positions de la maîtrise d'œuvre dans les procédures. Outils de gestion de procédure. | Observation Entretiens Etude des documents. Etudes des procédures et des méthodes d'intervention opérationnelle. |
| Compétence des maitres d'œuvre. Posture dans l'organisation | Observation Entretiens Etude de CV Entretiens avec l'encadrement supérieur Entretiens avec les maitres d'ouvrage |

Source : (Poggiolli/ Demasson,2017)

Tableau N° 2 Qualifier la politique de documentation du SI

| Eléments à observer et/ou collecter | Méthodes de collecte et traitement |
|--|---|
| <p>Outils de gestion de la documentation primaire : notices, manuels, licences, programmes, codes. Base de connaissance. Méthode de préservation et de classement.</p> | <p>Vérification en posture d'audit sur site. Analyse des documents remis. Vérification par sondage aléatoire.</p> |
| <p>Outils de gestion de la documentation opérationnelle du SI : Inventaires, descriptifs, plans, comptes rendus d'intervention. Base de connaissances. Méthodes de préservation et de classement.</p> | <p>Vérification en posture d'audit sur site. Analyse des documents remis. Vérification par sondage aléatoire.</p> |
| <p>Outils de gestion de la documentation de structuration opérationnelle du SI : fiches de procédure, check-lists, plan de gestion des risques, plan de reprise d'activité.</p> | <p>Vérification en posture d'audit sur site. Analyse des documents remis. Vérification par sondage aléatoire.</p> |

Source : (Poggiolli/ Demasson,2017)

Tableau N 3 Pilotage d'un système d'information

| Relations contractuelles (outsourcing) | |
|---|---|
| Éléments à observer et/ou collecter | Méthodes de collecte et traitement |
| Protocoles de gouvernance des relations contractuelles. Réversibilité. | Etudes des procédures prévues par les contrats. Observation de la réalité d'application des procédures. Réalité des protocoles de supervision et de contrôle. |

Source : (Poggiolli/ Demasson,2017)

Titre tableau N 4 Qualifier la qualité intrinsèque des outils technologiques

| Éléments à observer et/ou collecter | Méthodes de collecte et traitement |
|---|--|
| Performance de la politique d'achat. Mode de possession Performance économique Stratégie de renouvellement | Analyse des documents remis. Vérification par sondage aléatoire. |
| Graphe des âges des équipements. Extensions de garanties. Stratégie de maintenance. | Analyse des documents remis. Vérification par sondage aléatoire. |
| Gestion des configurations. Etat des firmwares. Etat des systèmes. | Vérification en posture d'audit sur site. Analyse des documents remis. Vérification par sondage aléatoire. |

Source : (Poggiolli/ Demasson,2017)

Tableau N 5 Analyse des couts et analyse de la valeur

| Éléments à observer et/ou collecter | Méthodes de collecte et traitement |
|---|--|
| Méthodes de suivi et de retraitement des couts | <p>Etude des outils de gestion.</p> <p>Analyse de la pertinence des agrégats et des indicateurs.</p> <p>Evaluation de la fiabilité des données agrégées.</p> <p>Entretiens avec les gestionnaires et le contrôle interne.</p> <p>Analyse des rapports existants.</p> |
| Politique de pilotage budgétaire. Préparation, exécution et maitrise du budget. | <p>Analyse des protocoles de pilotage budgétaire.</p> <p>Qualité de prévision budgétaire.</p> <p>Maitrise de l'exécution.</p> <p>Entretiens avec les gestionnaires et le contrôle interne.</p> <p>Analyse des budgets.</p> |
| Couts unitaires. Couts globaux. Couts de possession. | <p>Complétude de la politique d'analyse des couts.</p> <p>Analyse intrinsèque des couts.</p> <p>Benchmark des couts avec les rations du marché.</p> |
| Protocoles de prise en compte de la dimension budgétaire dans le processus de décision. Existence et qualité des études d'aide à la décision | <p>Entretiens avec les décideurs.</p> <p>Etudes des documents d'aide à la décision.</p> <p>Retraitement des budgets sous l'angle analyse de la valeur.</p> |

Source : (Poggiolli/ Demasson,2017)

Tableau N 6 Qualifier la satisfaction des utilisateurs

| Éléments à observer et/ou collecter | Méthodes de collecte et traitement |
|---|---|
| Niveau de satisfaction ressenti. Etudes de satisfaction. | Exploitation de la documentation et des études existantes. Entretiens avec des utilisateurs finaux. Enquête de satisfaction complémentaire. |
| Taux d'incidents et pannes. | Analyse des données d'exploitation. Entretiens avec des utilisateurs. Enquête de dénombrement des incidents. |

Source : (Poggiolli/ Demasson,2017)

Tableau N 7 Qualifier la gestion proactive des incidents

| Éléments à observer et/ou collecter | Méthodes de collecte et traitement |
|--|---|
| Protocoles de prise en charge et réalité de traitement des incidents. | Main courante des helpdesks. Analyse du suivi des interventions. Monographies d'incidents. |
| Procédures de traitement des incidents. Politique de gestion des niveaux de service. Protocoles d'escalade. | Analyse des données produites par les outils de reporting. Vérification du respect des engagements de qualité de service (SLA). Analyse des incidents en échec. |
| Gestion du temps RH interne. Gestion des astreintes. Planification des interventions. Politique d'intervention hors heures ouvrées. | Analyse du règlement intérieur du temps de travail et de la politique de gestion des astreintes. Etude du planning d'interventions. Identification en analyse des interruptions de service. |

Source : (Poggiolli/ Demasson,2017)

Tableau N° 8 Qualifier la démarche qualité

| Éléments à observer et/ou collecter | Méthodes de collecte et traitement |
|--|---|
| Protocoles de contrôles de la qualité. Politique de certification. Points de contrôle. Check list Automates de contrôle et d'alerte | Etude des protocoles et dossiers de certification. Pertinence des protocoles. Vérification du respect des protocoles |
| Protocole d'analyse des incidents (fréquence, gravité) d'escalade et de traitement des incidents graves pour recherche de solutions collectives. | Entretiens avec les responsables qualité et les cadres. Monographie de boucles d'amélioration continue, réussies ou en défaut. |

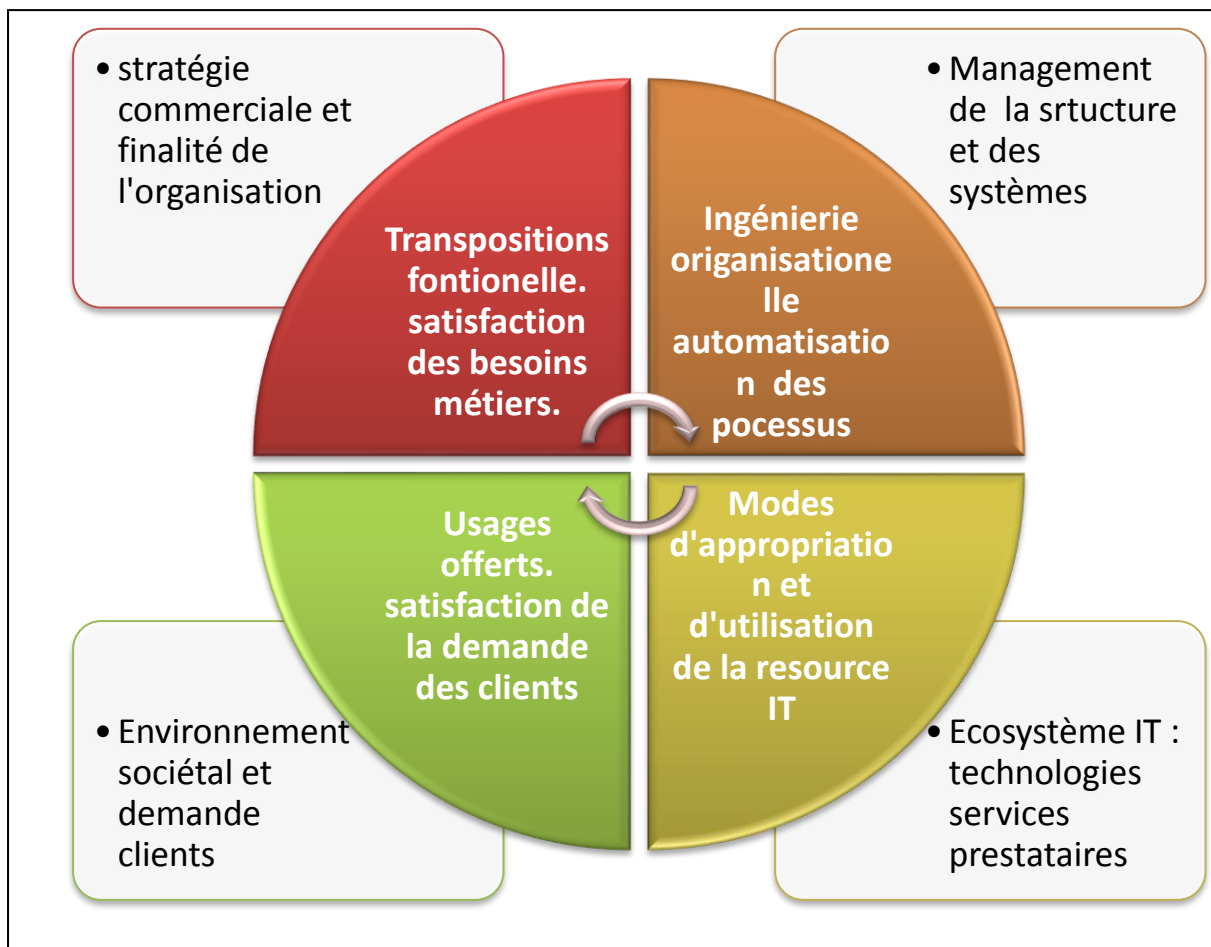
Source : (Poggiolli/ Demasson,2017)

2.3.2 Stratégie d'un système d'information

La stratégie SI fait partie intégrante de son écosystème.

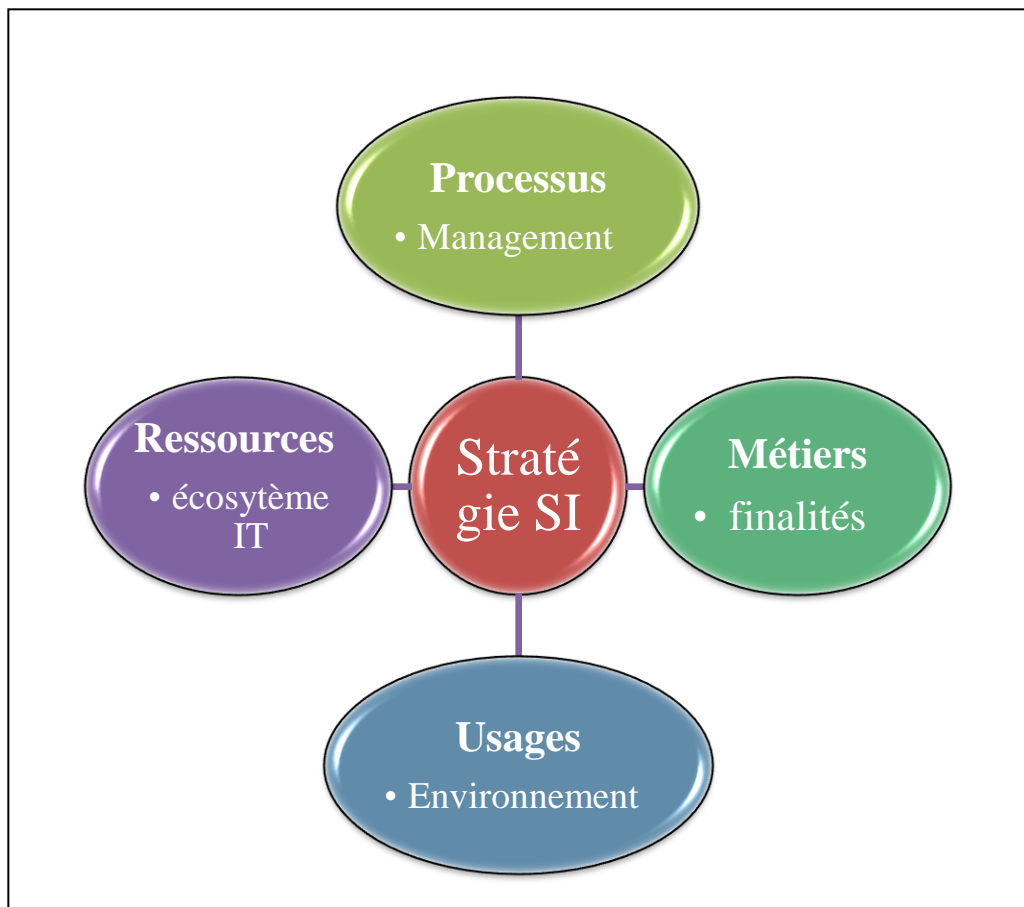
Ci-dessous le schéma ou figurent les quatre espaces stratégiques en interaction en relation avec les composante d'un SI.

Figure N° 4 Espaces stratégiques d'un SI



Source : (Poggiolli/ Demasson,2017)

Figure N 5 Écosystème d'un SI



Source : (Poggiolli/ Demasson,2017)

2.3.3 Comment manager un SI

L'organisation des hommes est indispensable au bon fonctionnement des SI.

Il est crucial de responsabiliser individuellement les acteurs de l'entreprise en formulant un management par objectif, tout en les unifiant pour un but final.

Manager les compétences c'est pouvoir regrouper ces compétences en trois principes : cohérence, complémentarité et réalisme.

Il est également tout aussi indispensable de manager les objectifs, la qualité et la dynamique de changement comme suit :

- Manager les objectifs : pour réaliser ce management il faut avoir un cadre structurant en y instaurant des ateliers de réflexion pour atteindre les objectifs souhaités et suivre leurs réalisations.

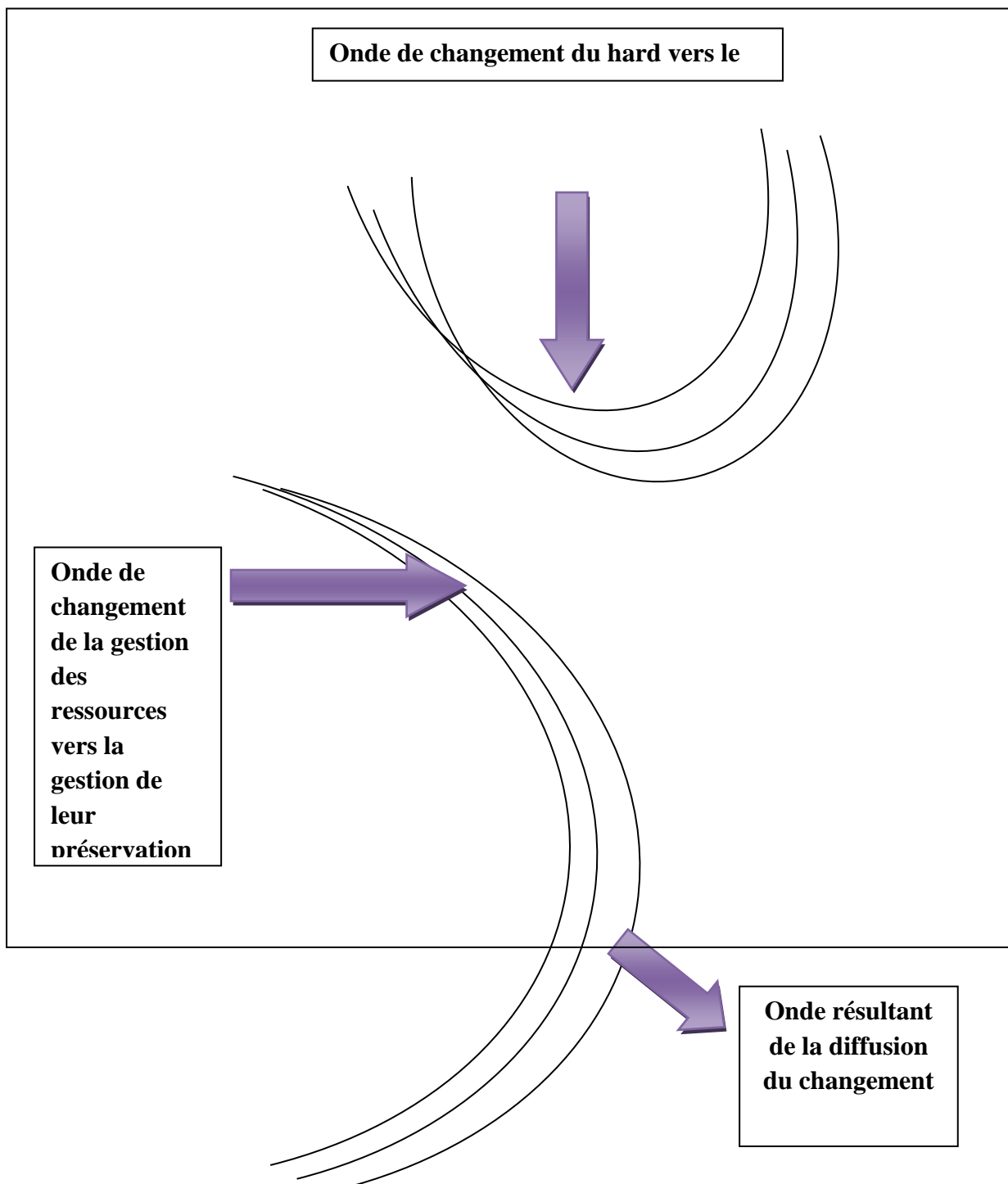
- Management de qualité : des normes doivent être mises en place avec le respect du produit.
- Manager la dynamique de changement : cela suppose le changement technologique, des modes de gestion et organisation des ressources humaines.

La nécessité de connaître les mécanismes de résistances pour aboutir à ce changement. Pouvoir mettre en jeu dans cette transformation la priorisation ou tout peut être réalisé en même temps, l'articulation qui prend en considération les interdépendances et les interactions.

La résistance au changement c'est l'analyse qui consiste à identifier les points de résistances dans la transformation qu'elle soit technique, juridique, humaine et pouvoir les contourner.

Manager les ressources humaines et conduire au changement sont les fonctions premières d'un bon SI managé .dont tableau explicatif.

Figure N° 6: ondes de diffusion du changement au sein du SI.



Source : (Poggiolli/ Demasson,2017)

L'évolution des SI a dépassé le simple niveau de collecte, de traitement et de diffusion de données, les SI deviennent les garants incontestables du savoir et plus, du savoir-faire.

Section03. Système de production :

Comment accélérer la prise de conscience que la stratégie de l'entreprise et la stratégie des systèmes d'informations peuvent être si dépendantes l'une de l'autre ?

Le passage au SI est effectif, c'est un facteur essentiel aux processus de l'entreprise pour accéder à la transformation digitale. Nous sommes passés de l'ère industrielle à l'ère numérique, donc nous passons d'une production de masse industrielle à celle des processus de travail.

Le SI devient partie intégrante de l'entreprise, il le modifie tout en évoluant lui-même, ainsi il en devient une des caractéristiques.

Le système d'information implique une transformation souvent contraignante pour les employés de l'entreprise.

3.1 Stratégie de l'entreprise :

La fonction du top management est à la fois celle de la réflexion et du pilotage du processus.

Le but étant de permettre une réduction des coûts, donc un accroissement du chiffre d'affaire ce qui implique une marge de bénéfice plus importante.

Il existe différentes stratégies dont :

- La stratégie d'attente considérée comme une stratégie de prudence. Les changements technologiques se font dans le temps.
- Stratégie offensive : la transformation digitale va permettre de faire connaître l'image de marque de la société en améliorant la productivité et la qualité de prestation.

3.1.1 Objectifs attendus de l'entreprise :

- Accroissement de la part de marché avec à la clé la différenciation des produits
- Adoption des technologies pour une transformation en créant de nouveau business.

L'entreprise doit prendre un avantage sur la concurrence en devenant pionnière des ses produits.

Avec la transformation et la création de nouveaux métiers, la productivité est accélérée.

Les SI jouent le rôle de véritables catalyseurs.

Des bénéfices concluants peuvent être engendrés par les technologies comme : le web, les réseaux sociaux, les masses data

Les bénéfices générés des SI sont aujourd'hui centrés sur l'efficacité avec l'appui des technologies.

Des nouvelles technologies mises en œuvre de manière simultanée renforcent leurs potentiels intrinsèques et conduisent à une utilisation exponentielle des SI entre autres :

- la technologie du *in Memory* rend possible le traitement des données volumineuses et non structurées.
- le *cloud computing*¹ entraîne une optimisation des coûts avec une mutation des DSI.

3.2 Valeurs des DSI :

Elles s'inscrivent dans trois classes de performance :

- commodité.
- Alignement.
- Contribution au développement des affaires.

3.2.1 Missions des DSI

- Elles sont cataloguées par des standards internationaux.
- Elles se définissent en services dont le développement et l'importance sont dépendantes des valeurs convoitées par l'entreprise.

Le succès de l'implantation d'une DSI dépend de la taille de l'entreprise, de sa culture, de sa maturité et des missions qu'elle s'est données.

La continuité et l'efficacité du cycle de vie des SI sont des facteurs clés pour l'entreprise.

3.2.2 Responsabilité d'un DSI :

- Qui est le DSI d'après (Deixonne, 2012) : « un manager de l'innovation, un manager de la performance globale, le manager des niveaux de service, le manager des

¹ Cloud computing est un ensemble de services informatiques (serveurs, stockage, bases de données, composants réseau, logiciels, outils d'analyse, etc.)

informaticiens et de ceux qui, dans les directions métiers, contribuent au fonctionnement du SI ».

Cependant les responsabilités doivent être partagées entre les différents collaborateurs clés pour amener le SI à son rôle véritable, celui de contributeur essentiel à la compétitivité et à la stratégie de l'entreprise.

La bonne utilisation de la technologie est source de valeur ajoutée.

Les TIC à eux seuls ne peuvent jouer sur la productivité, ils doivent être impérativement complétés par une bonne utilisation.

Pour évaluer l'efficacité d'une technologie ce qui importe est la technologie d'usage et non celle de l'adhésion.

Un projet lié à l'investissement des TIC n'est rentable qu'à moyen ou long terme, d'où la nécessité d'avoir une vision globale et systémique dans la stratégie de l'entreprise.

3.3 Synthèse sur les systèmes d'informations :

A / Les critères retenues par les entreprises qui souhaitent se lancer dans la transformation digitale, et qui sont les moteurs de celle-ci et peuvent être classés par ordre d'importance comme suit :

- Innover dans de nouvelles offres
- Organiser le *process* et optimiser la production
- Accompagner la croissance de l'entreprise
- Propulser l'image de l'entreprise

B/ Les freins de la transformation digitale

Toute transformation s'accompagne de réticences :

- Ressources financières insuffisantes ;
- Résistance au changement d'ordre ressources humaines ;
- Problématique de sécurité ;
- Retour aux investissements mal cernés ;
- Manque de compétence interne, lorsque la transformation digitale se fait dans une entreprise déjà opérationnelle ;
- Difficultés d'établir les vrais besoins de l'entreprise.

Les domaines essentiellement impactés par la transformation digitale sont les directions dont les fonctions sont tournées vers le client :

- Marketing et communication,
- Publicité,
- Les services clients,

On doit noter que les processus liés aux fonctions régaliennes et support sont moins impactés :

- -Les ressources humaines
- -La logistique
- -Recherches et développements,

Les solutions de big data et d'analyse sont les principaux équipements en outils digitaux pour la transformation digitale des entreprises, cette transformation se fait souvent en partenariat avec des start-up.

Pour récapituler on peut dire qu'afin de renforcer de façon optimale la synergie entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie des SI, il est nécessaire de mesurer à sa juste valeur l'impact des TIC.

Section 04 : les changements organisationnels générés par les TIC :

Les TIC offrent des opportunités de changement dans les organisations, mais certaines menaces peuvent les déstabiliser.

4.1 : effets positifs et négatifs :

Ces changements organisationnels peuvent être positifs ou négatifs

4.1.1 Les effets positifs :

- Bien que craint, on doit comprendre le numérique et ses opportunités. On ne peut que constater le côté positif des TIC sur les performances économiques et sociales.
- Mise en place d'une base de données commune à tous les services.
- Prises de décisions plus rapides et plus performantes.
- Accessibilité et souvent gratuites à l'information : Bibliothèque en ligne, musée virtuel, télé-achat, télé médecine, télé surveillance, cartes à puces... etc.
- Les enjeux et les outils de la transformation digitale des TIC sont de véritables leviers technologiques qui modifient les usages en gagnant en efficacité.

- Les TIC peuvent être le moyen de se réinventer pour les entreprises en déclin
- Ils permettent une meilleure organisation et donne un gain de temps et d'espace.
- Accessibilité pour tous n'importe où et n'importe quand.
- Le partage de la communauté Web entre les internautes.
- Un grand éventail de ressources et de possibilité.
- Un moyen de communication facile et efficace
- Accès rapide et économique aux connaissances les plus diversifiées sur un vaste éventail de domaines et de sujets
 - Peuvent être utilisés dans différentes approches pédagogiques.

4.1.2 Les effets négatifs :

- Remise en cause des savoirs faire d'hier, des investissements faits et une mise en mal des carrières des salariés.

On assiste à une transformation sociétale avec une rupture à l'ordre précédent.

Selon la revue hermès « Risque d'une dilution du lien social et organisationnel et d'une inégalité des positions des acteurs dans l'inter dépendance entre une mobilisation collective orientée et l'utilisation des TIC »

- diminution du nombre d'employés dans les entreprises qui utilisent les TIC.
- Les salariés sont en permanente connexion ce qui conduit au surmenage.
- Peu de salariés de plus de 50 ans intègrent la transformation digitale.
- Intensification professionnelle.
- Selon (Deixonne, 2012) « L'entreprise et l'homme numérique représentent un potentiel de nombreuses ruptures dans les comportements, les modes d'organisation, la relation de l'individu et de l'entreprise, la relation de l'entreprise avec son écosystème. Il y a des formes de fractures numérique dans les entreprises : inégalité des cultures, des formations, des pratiques, des capacités de maîtrise face une radicalisation du numérique subie ou intégrée avec opportunisme. »

4.1.3. Mise à profit des effets négatifs : (sources web article comment les TIC peuvent modifier la relation client 04/03/2018 15 :20

- Le développement des TIC a créé de nouveaux risques :
 - La cybercriminalité avec deux types de risques :
- Le piratage ou sabotage des données contenues dans les réseaux ou système informatique ;
- L'utilisation des TIC pour escroquer ou effectuer d'autres infractions classiques

Les assureurs proposent des nouvelles offres comme des cyber-assurances.

- « Le progrès technique peut engendrer du chômage (chômage technologique). La modération des modes de production, entraîne donc une perte d'emploi chez certain salariés du secteur de l'assurance du fait de l'automatisation de certains taches peut avoir un effet négatif sur l'emploi créent ainsi de plus en plus compétitives entre les assurances et leurs intermédiaires car elles augmentent la productivité du travail .Autrement elles permettent de produire autant avec moins de personnel.

Toutefois grâce à cet outil (TIC), les secteurs de l'assurance pourront à long terme opérer une transformation au niveau des qualification des travailleurs et pourront ainsi augmenter leurs gain par la vente de contrat en ligne ».

CHAPITRE II

**PROCÉSSUS DE TRANSFORMATION
DIGITALE DANS LES ASSURANCES**

Dans ce chapitre nous essayerons de mettre la lumière sur le processus de la transformation digitale dans les compagnies d'assurances. Il est composé de deux sections principales qui sont : les raisons d'une transformation digitale et le big data et ses enjeux.

Section 01 : Les raisons d'une transformation digitale :

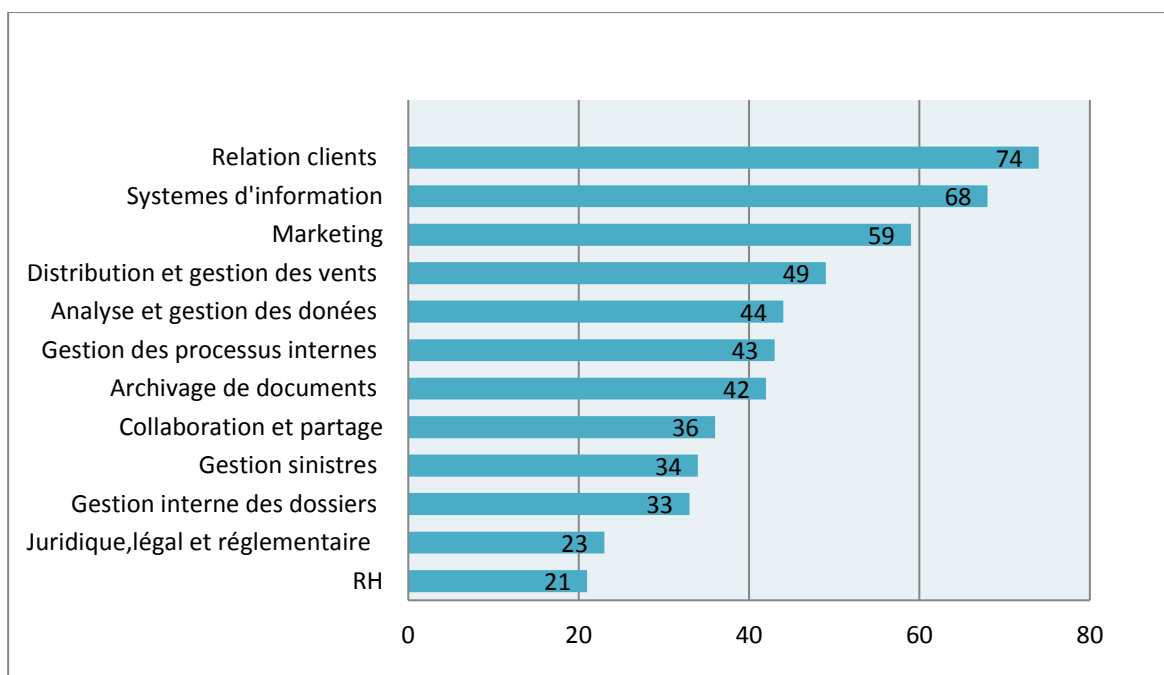
Les assureurs semblent convaincus des biens faits de la transformation digitale, il reste à traduire cette envie par la mise en place d'une stratégie convaincante pour faire adhérer la majorité de ces assureurs à cette nouvelle dynamique contemporaine que sont les TIC.

Il faut souligner que tous les collaborateurs d'une entreprise ne disposent pas de la même culture du digitale et surtout de la maturité de la maîtrise des technologies numériques. Il est nécessaire de rationaliser et professionnaliser les actions, d'où l'importance de l'implication de l'entreprise avec ses collaborateurs à travers la formation.

Selon (Calmé, 2016) « La question n'est plus de savoir si les assureurs doivent se transformer ou amorcer leur transition digitale. La question est plutôt de savoir comment les entreprises d'assurances peuvent intégrer le digital dans des stratégies d'entreprise devant prendre en compte certains facteurs ainsi qu'un contexte réglementaire les obligeant à faire évoluer leurs pratiques ».

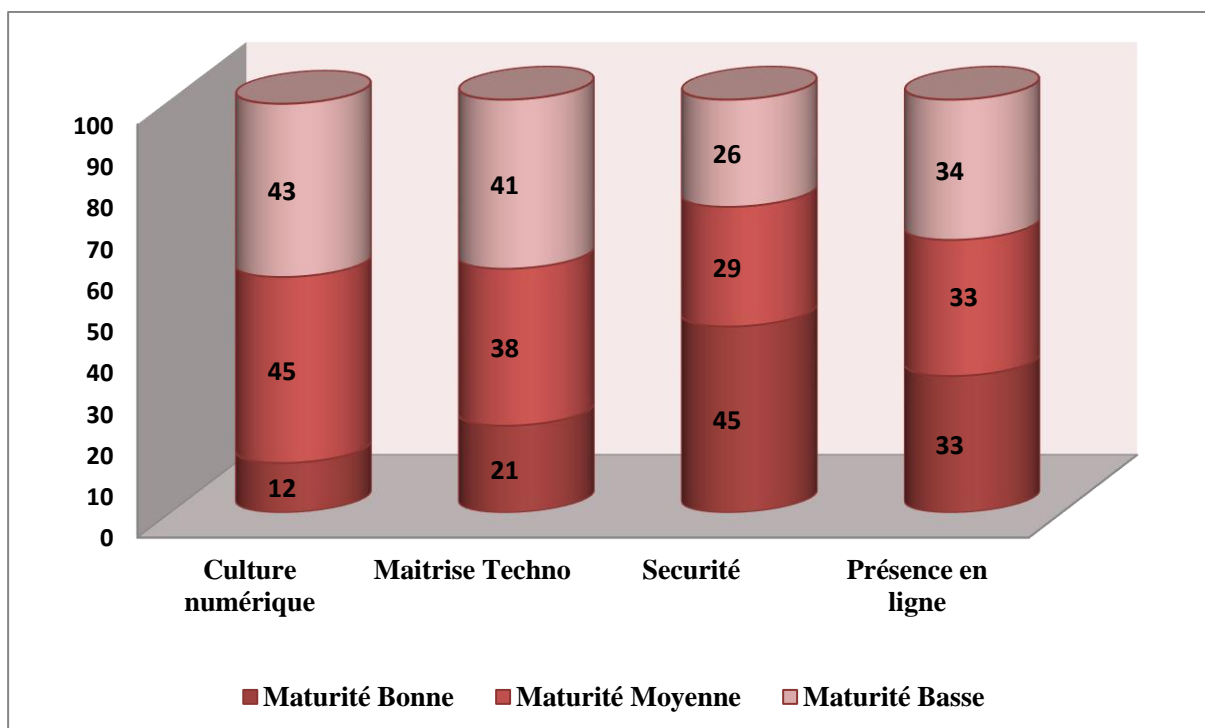
Selon une étude réalisée par le cabinet de conseil en management (Siltéa, 2016) : « 80 % des assureurs interrogés, il est admis que la transformation digitale provoque, pour l'entreprise, de nombreux bénéfices et devient à ce titre, un objectif stratégique évident. »

Figure N 7 les directions qui mènent la transformation digitale.



(Source : Observation de la maturité digitale des assurances et des mutuelles, 2016)

Figure N 8 maturité numérique perçus dans les différentes ramifications de l'entreprise.



(Source : Observation de la maturité digitale des assurances et des mutuelles, 2016)

D'après l'Observation de (la maturité digitale des assurances et des mutuelles, 2016)

Les clients d'une manière générale sont multi –équipés et cherchent d'abord des réponses sur internet, d'où cette nécessité aux compagnies d'assurances de se mettre en phase avec les nouvelles technologies. Les garanties d'assurances doivent être simples et comprises par tous.

Il faut savoir que le contact direct client / assureur est toujours valorisé et qu'un ne peut faire abstraction des valeurs et présences humaines.

1.1 organiser sa transformation digitale

La transformation digitale est d'abord un moyen de business et technologique, elle ne peut se faire sans une approche organisationnelle, d'où la nécessité des compétences du top management, des corps de métiers, qui sont les différents collaborateurs clefs donc les meilleures compétences appropriées des ressources humaines.

La première nécessité est de fixer des objectifs, compris et partagés par tous, sans perdre de vue la stratégie de l'entreprise.

Selon (Calmé, 2016) « Pas de stratégie de transformation digitale sans stratégie digitale » cela permet d'identifier les moyens existants à renforcer. Une feuille de route adaptée pourra être proposée

Prévoir des formations pour comprendre les effets innovateurs du digital sur les assurances.

Quel modèle de gouvernance choisir centralisé ou décentralisé

Le succès de la transformation digitale d'une entreprise dépend spécifiquement du choix de *la gouvernance centralisée ou décentralisée*

1.2 Gouvernance centralisée et décentralisée :

A/ Gouvernance centralisée :

Elle est composée d'une équipe technique rattachée à la direction des systèmes d'information et / ou la direction marketing.

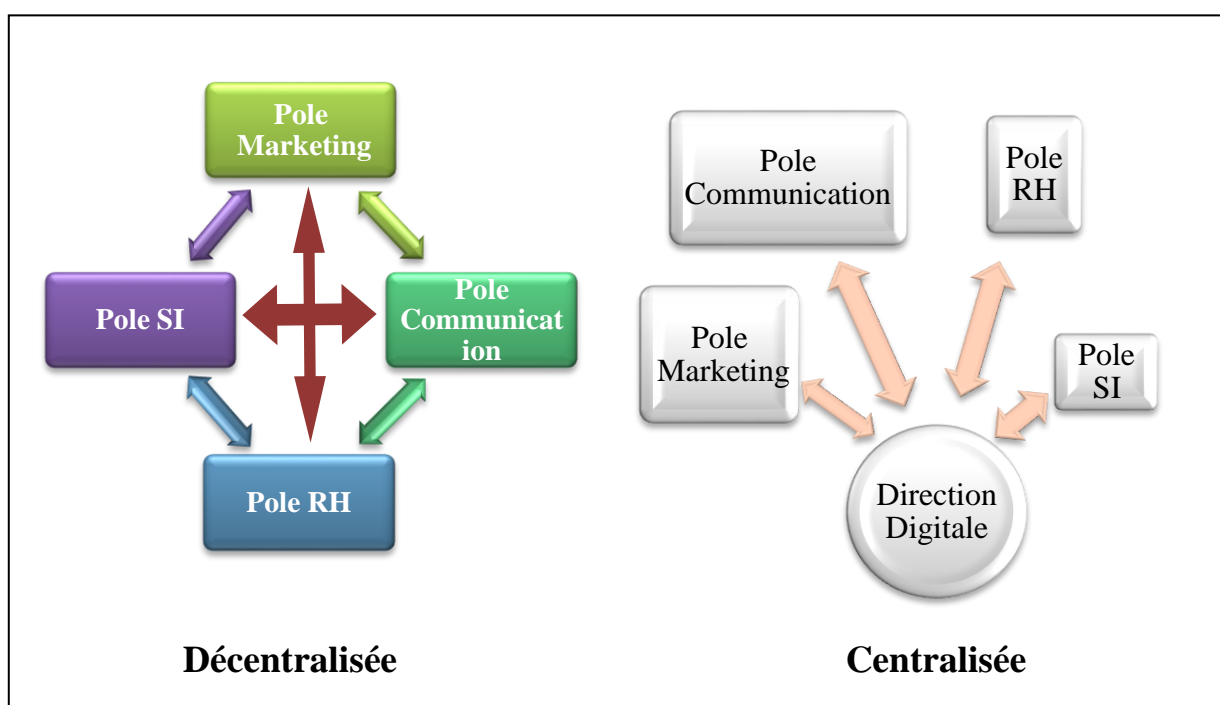
Les LABS² ont pour objectif d'accompagner les métiers dans les nouveaux dispositifs de transformation et ce afin, accélérer le processus d'innovation.

b/ Gouvernance décentralisée :

Celle-ci nécessite une grande expérience des équipes .plusieurs corps de métiers y participent : marketing distribution, communication, ressources humain, et DSI.

En général cette gouvernance se substitue à la gouvernance centralisée une fois que les rouages de cette dernière sont assurés

Figure N° 9 gouvernance centralisée et décentralisée



Source (Calmé, 2016)

1.3. Les acteurs clefs et le rôle du top management dans la transformation digitale

Il est essentiel d'assurer un *reporting* régulier sur les expérimentations de la transformation en cours, et doit être remis à tous les acteurs clefs du top management.

C'est au top management de fixer les objectifs assignés au processus de transformation.

² Les LABS (Learning about Business) favorisent la conception de produits, de services, de nouvelles technologies ou encore d'inventions utiles d'un point de vue social

Le rôle important des RH est d'identifier les talents internes et externes ainsi qu'un *leader ship*³ pour le bon déroulement de cette transformation du digital.

Le top management doit être impliqué tout au long de la transformation digitale

Selon (Calmé, 2016) « L'innovation collaborative est un des leviers décisifs du processus de transformation digitale de l'entreprise ».

Il permet d'impliquer les collaborateurs dans la transformation, de les fidéliser et aussi détecter de nouveaux talents.

On observe un changement culturel et organisationnel, de nouvelles façons de travailler grâce à l'apport de transformation digitale.

L'aspect positif sera d'autant plus important grâce au bon choix des collaborateurs et des méthodes stratégiques adoptées et a une intégration optimale de ces nouvelles technologies au sein de la société.

On observe la nécessité de travailler en collaboration avec les startups :

La collaboration des compagnies d'assurances et startups, qui sont des acteurs externes, devient un facteur majeur de la transformation digitale.

La nécessité première est de définir les objectifs de ce partenariat en relation direct avec la stratégie de l'entreprise.

Il est impératif de former des collaborateurs (experts en la matière) à ces techniques et transmettre le savoir faire au service de la société.

D'après (Calmé, 2016) « les partenariats sont une opportunité de se positionner en termes d'images sur une nouvelle tendance, de devenir les partenaires privilégiés d'entreprises innovantes et de tester de nouvelles approches produits/services avec des startups émergentes ou de grands acteurs de l'économie numérique ».

1.4 Une transformation pour et avec les assurés : Selon (Calmé, 2016) Est définie comme «... un processus actif, créatif, et social, basé sur la collaboration entre les entreprises et les clients, qui est engagé par l'entreprise afin de générer de la valeur pour les clients ».

³leader ship : définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs.

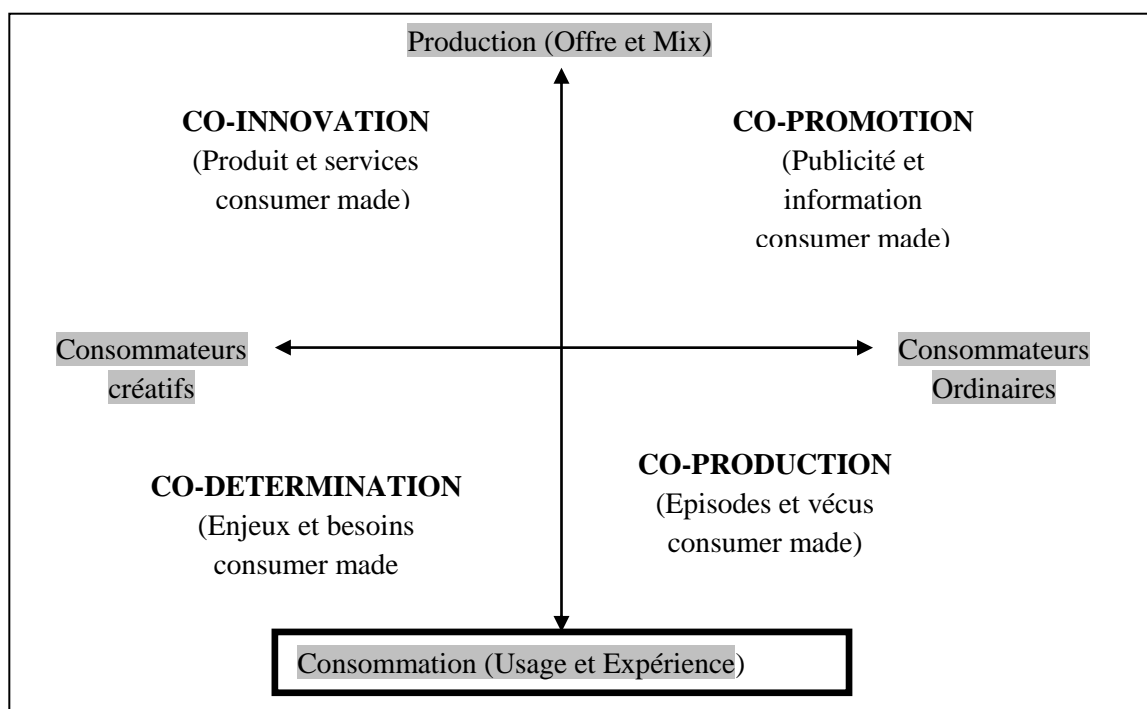
Il y a lieu de prendre en considération les nouveaux usages des assurés, comme internet et les réseaux sociaux, ainsi que leurs attentes. Ces transformations sont testées par les assurés souvent sous forme d'études de satisfaction, sont compris dans ces tests ; les services et les nouveaux produits.

Ces approches doivent être encadrées et doivent respecter une méthodologie éprouvée.

Ce travail permet :

- L'implication des clients avec une écoute et une reconnaissance des assureurs.
- De tester de nouvelles idées.
- Créer un dialogue assureur / assuré.
-

Figure N° 10 consommations usage et expérience



Source : (Calmé, 2016)

1.4.1 Gestion de l'expérience clients

La gestion de l'expérience client permet de fidéliser ses clients et d'en avoir d'autres.

Selon (Calmé, 2016)

« Le tout connecté est une grande opportunité pour les assureurs de repenser leur business, création de nouveaux produits, tarification personnalisée, et d'inventer un nouveau modèle de relation client fondée sur la prévention et le service plutôt que sur l'indemnisation »

- Tester en amont l'apport et l'impact de cette digitalisation sur les assurés
- Organiser des ateliers assureurs/assurés et avoir des réponses sur les usages qu'ils pensent pertinent et à profit, et quelles données (informations) sont-ils prêts à livrer.

1.4.2 Modèle de plateforme de service:

Pour réussir une plateforme de service digitale il est indispensable d'instruire des rôles aux directions marketing, production et distribution ainsi qu'aux actuaires pour répartir les tâches nécessaires d'un bon fonctionnement :

A/ La direction marketing digitale, la direction produit et la distribution :

- Organiser des ateliers de créativité avec des clients afin de détecter les besoins et Co-crédier des usages avec ces potentiels utilisateurs,
- Définir un cahier des charges fonctionnel,
- Identifier des partenaires pour la réalisation des interfaces et suivre les travaux de conception,
- Recruter des clients pour leur faire tester les interfaces au moment du lancement du concept puis tester le dispositif global au moment de la phase pilote.
- Analyser les usages et proposer des axes d'amélioration à l'issue du pilote ;

B/La direction produit, la direction actuariat et la distribution :

- Choisir le positionnement de l'offre en termes de tarifs et segments clients,
- Définir les données nécessaires pour l'enrichissement du modèle de risque existant,
- La construction du contrat (inclusion, exclusion ...).

1.4.3. Pour réussir un projet BIG DATA :

Il est nécessaire de prendre en considération les variables suivantes :

- **Le volume** : le Big data a la capacité d'intégrer de grand volume de données (information par le biais d'internet.
- **La variété** on attend de ces technologies de donner un sens à toutes ces information qui peuvent être interne (portefeuille clients), des données externes (réseaux sociaux, internet, et public (institut de statistique)
- **La vélocité** (rapidité) : le point fort du Big data est de produire des analyses à partir d'un grand volume de données en temps réel.
- **La véracité et la valeur** des données sont un enjeu crucial pour le principe du big data.
Tout ce travail permet de :
 - Définir le prix optimum du produit d'assurance
 - Créer d'autres produits d'assurances
 - Optimiser la gestion des sinistres et donc réduire le temps de l'indemnisation
 - La connaissance plus approfondie du client.

Section02 :Le Big Data dans les assurances :

L'intégration des TIC dans les applications existantes permet l'évolution technique de l'ensemble des SI.

Cela implique des moyens innovants et approche de traitement de l'information (donnée).

2.1 Facteurs comportementaux et technologiques

Le Big data repose sur la convergence d'un ensemble de facteurs comportementaux et technologiques : Selon (Dupuis, Berthelé, 2014)

- « Efficience des technologies : puissance disponible, facilité d'utilisation...
- Baisse de cout de fabrication et d'utilisation de ces technologies ;
- Utilisation à l'usage de ces technologies avec de nouveaux biseness modelés ;
- Volumes des données mises en ligne et accessibles sur internet en liaison avec l'explosion du nombre d'internautes ;
- Comportement des internautes qui cherchent à exister au milieu de cet océan de données et d'information ;

Multiplicité des modes d'accès à internet : partout, depuis n'importe quel appareil avec ou sans interférence du l'humain, à tout instant.»

2.1.1 La donnée au cœur du concept

Le secteur financier (banque et assurance) est l'un des premiers précurseurs dans l'adoption du traitement des données.

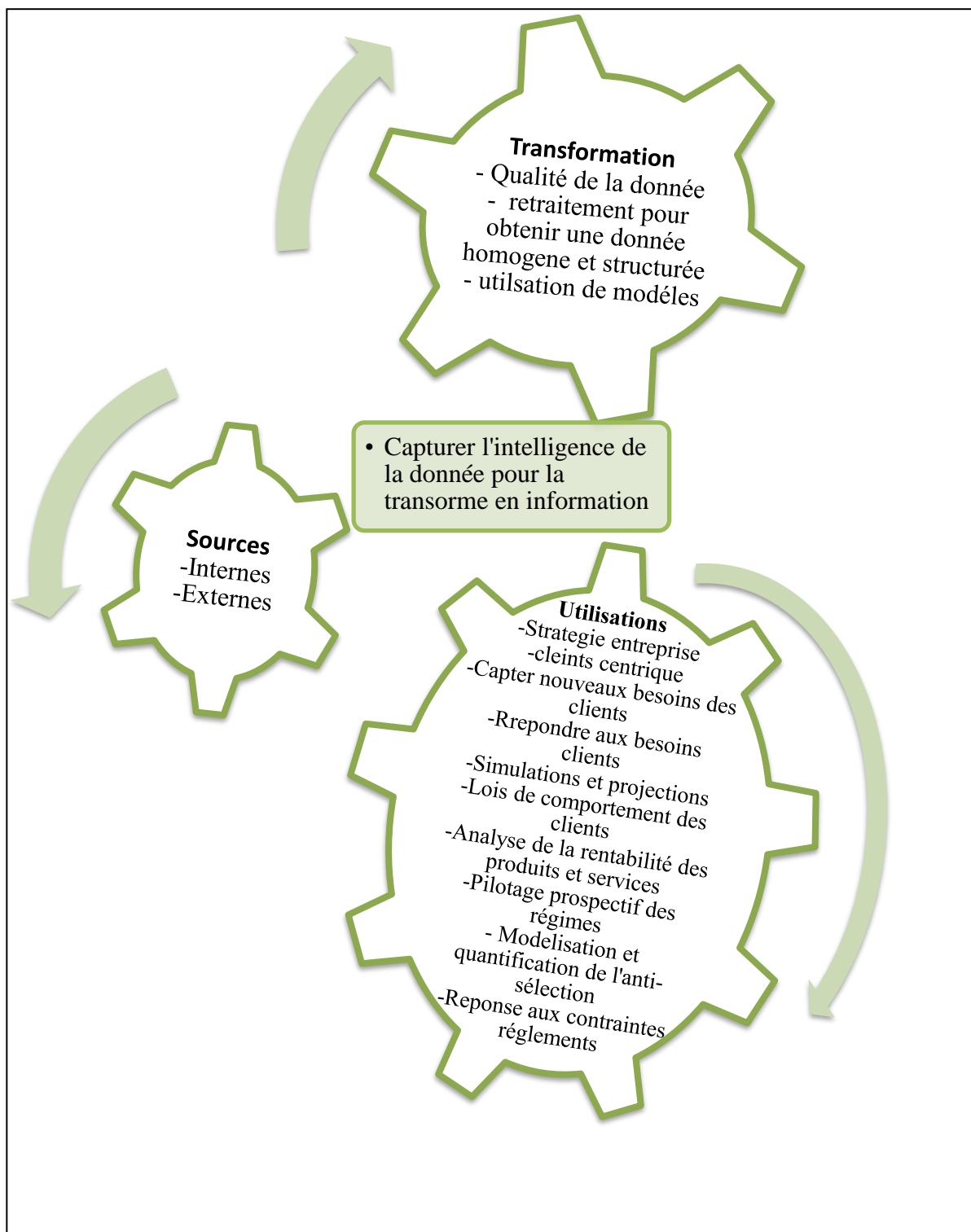
Les données devant être traitées et sélectionnées rapidement, ont poussé des utilisateurs à s'informatiser puis à utiliser les nouveaux outils informatiques, les TIC qui doivent être performants et maîtrisés.

La qualité des données acquises génère des bases d'informations utiles et deviennent un atout face à la concurrence.

Le développement des TIC est lié à un état d'esprit. Il doit être considéré comme un complément non négligeable des infrastructures existantes. Il constitue une solution rapide de l'évolution technologique et de la demande du client.

Ci-dessous un schéma récapitulatif et représentatif de l'importance des TIC

Figure N °11 récapitulatif représentant l'importance des TIC



Source :(Calmé, 2016)

2.2 L'impact des TIC sur le secteur de l'assurance :

La différence entre le secteur des assurances et les autres industries, est que l'assurance a un cycle de produit inversé.

En assurance, le cout des prestations avenir est inconnu d'où le besoin d'avoir le plus données possibles.

Les structures d'assurances peuvent envisager des axes de création de valeurs grâce aux solutions des TIC et analytiques dans les domaines suivants :

Figure N 12 : axes de création de valeurs



Source : (Dupuis, Berthelé, 2014)

Grace aux informations collectées par le BIG DATA, l'écoute clients devient une étape décisive. L'enjeu suivant étant d'analyser ces informations et de prendre les décisions adéquates : la donnée étant la matière première des assurances.

2.3 Nouvelles approches numériques du big data

La société est entrée dans une ère où l'information, donc la donnée, représente l'élément de référence et le vecteur d'échange.

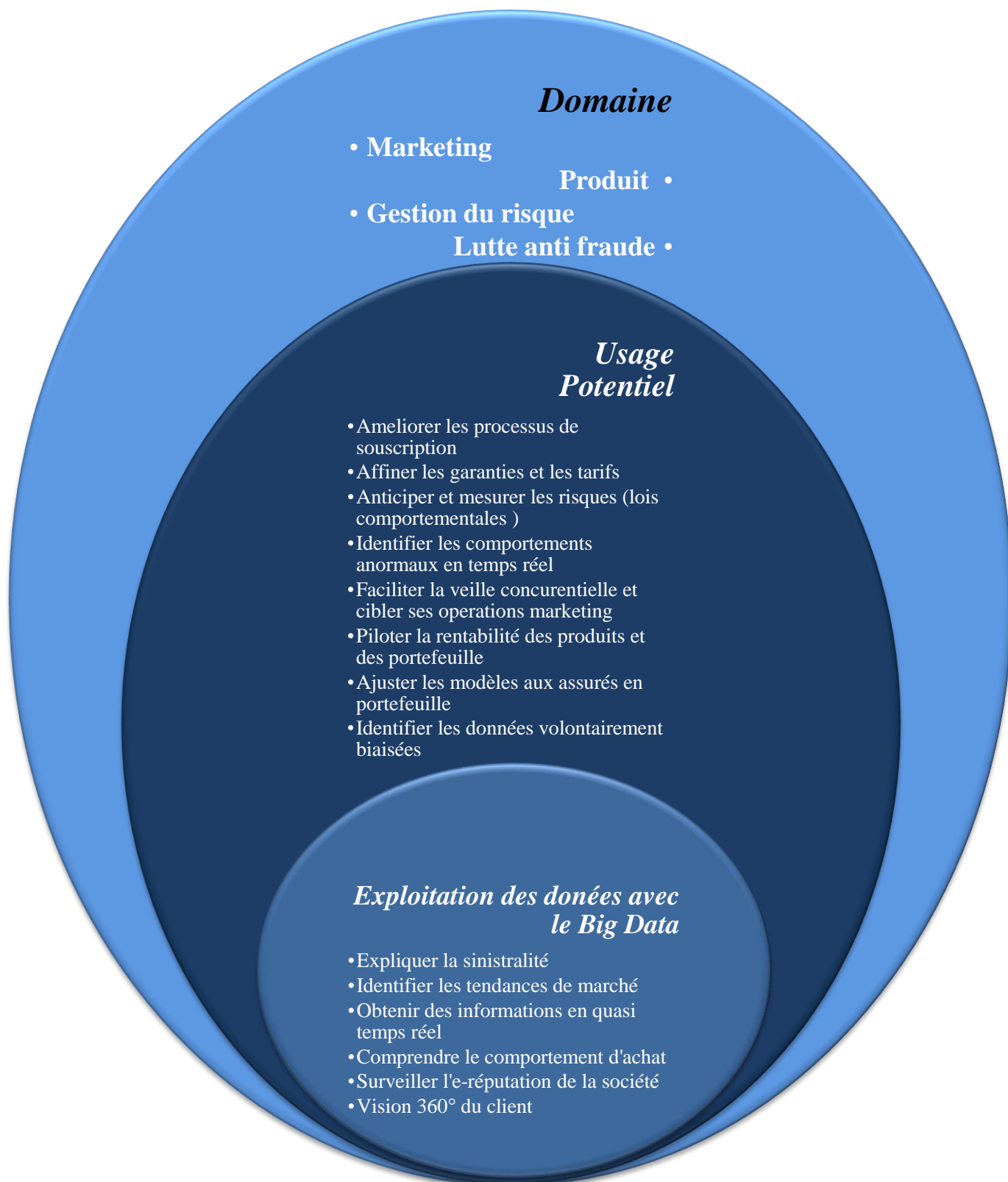
Le Big DATA fait partie de ces nouvelles approches nées de l'ère numérique

Les TIC deviennent indispensables pour répondre à une exigence professionnelle qui veut une réponse adaptée à des besoins précis et personnels d'une entreprise.

Les réponses sont faites pour des besoins qui semblent dans un premier temps des besoins actuels, mais devront répondre à des besoins futurs dans un deuxième temps.

La demande et l'attente des TIC est de donner une réponse flexible et évolutive.

Figure N°13 principaux cas d'usage du big data en assurance



Source : (Dupuis, Berthélé, 2014)

Tout en adoptant et en évoluant avec les TIC, les assureurs sont tenus de respecter et de suivre les objectifs suivants :

- Optimiser la relation et la valeur client.
- La tarification : proposer des garanties plus adaptées pour chaque client
- Le provisionnement : les TIC aujourd'hui ne doivent pas impacter directement les méthodes de provisions.
- Modélisation et gestion des risques
- L'impact des TIC sur le métier d'assurance :

L'application des TIC au sein des sociétés d'assurances va entraîner l'obligation d'avoir au niveau des ressources humaines des profils spécifiques de *data scientiste*⁴ qui est le chef du projet BIG DATA maîtrisant les solutions de business intelligence, des compétences pointues en algorithmique et des connaissances métiers.

De ce fait, la mise en place des TIC va créer de nouvelles fonctions au sein des entreprises comme celle du *chief data officer*⁵.

Avec la transformation digitale on constate que certains métiers seront menacés comme celui de l'actuaire d'aujourd'hui. Il sera vraisemblablement remplacé par le chief data officer.

2.3.1 Connaissances attendues et prérogatives attendues d'un CDO :

Mise en évidence de la complémentarité potentielle des actuaires et data scientistes en termes de compétences et de prérogatives

⁴data scientiste est un expert de la gestion et de l'analyse pointue de données massives ("big data")

⁵ chief data officer CDO, directeur des données) est un dirigeant de l'entreprise, responsable des données.

Tableau N 9 prorogatives Actuaire vs Data scientifique

| Actuaire | Data scientifique |
|--|--|
| PRINCIPALES PREROGATIVES | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Tarification - Provisionnement - Réalisation d'inventaire - Respect des contraintes réglementaire et prudentielles - Mise en œuvre et utilisation de modèles de projection | <ul style="list-style-type: none"> - Veille sur les sources de données - Veille sur les solutions de business Intelligence - Mise en œuvre et utilisation d'algorithmes prédictifs - Identification des comportements clients - Optimisation de la valeur clients |

Source : (Dupuis, Berthelé, 2014)

2.3.2 Passer de la théorie à la pratique

L'impact des TIC dans le secteur financier (banque et assurance) est très fort.

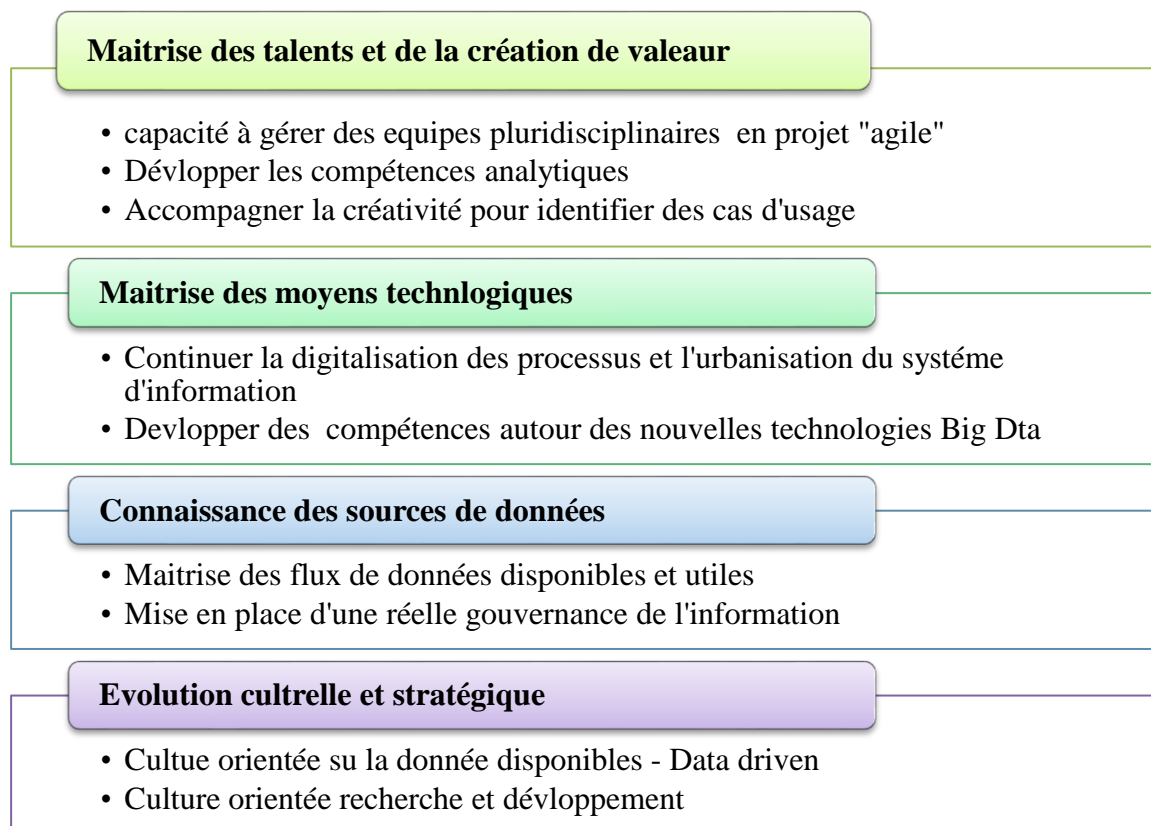
P 83 « MAC Kinsey estime que la création de valeur sera plus forte que dans n'importe quels secteurs d'activités.

Pour s'assurer la réussite de transformation digitale grâce aux TIC, il faut une dynamique d'entreprise avec la coopération de l'ensemble des collaborateurs clés.

L'adaptation stratégique évolue sur quatre axes principaux :

Maitrise des talents, de la création des valeurs, connaissances des sources de données, évolution culturelle et stratégique

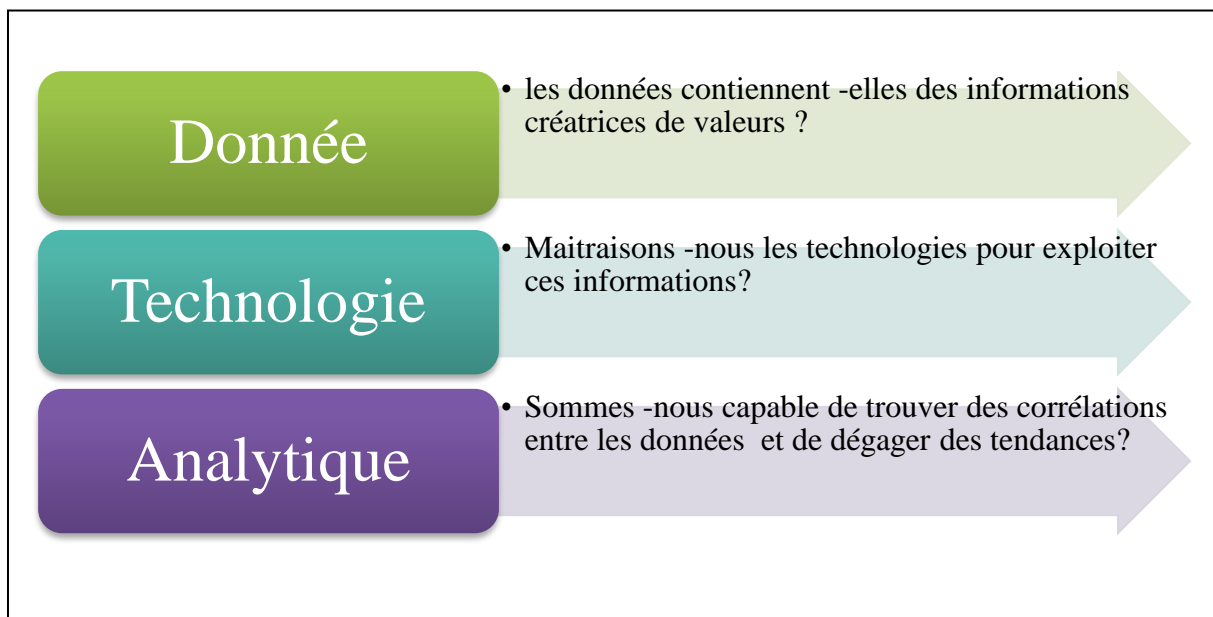
Figure N° 14 axe d'adaptation stratégique



Source : (Dupuis, Berthélé, 2014)

Il existe néanmoins un degré d'incertitude :

Figure N°15 : degrés d'incertitude



Source : (Dupuis, Berthelé, 2014)

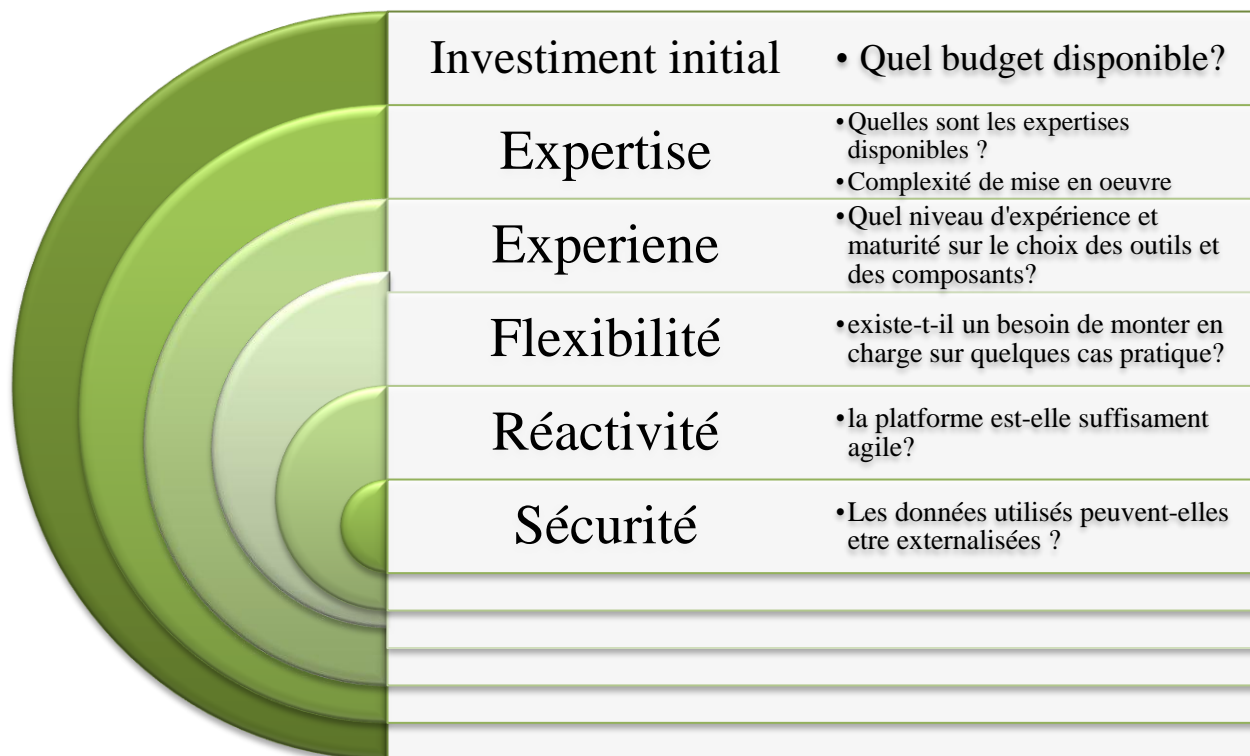
L'approche de la démarche de la transformation digitale est cruciale pour la structure existante.

Pour réussir il est capital qu'une révolution culturelle soit mise en place par les dirigeants.

Des compétences spécifiques sont nécessaires pour les projets de transformation digitale elles sont liées à l'informatique, la statistique et le métier opérationnel d'où l'apparition de nouveaux métiers tel que :

Data scientifique , Architect big data , expert en data visualisations , chef de projet AGILE ,Chief data officer (directeur des données)

Figure N° 16 Critères de choix pour établir une stratégie infrastructure Big Data



| | |
|---------------------|---|
| Investiment initial | • Quel budget disponible? |
| Expertise | • Quelles sont les expertises disponibles ? • Complexité de mise en oeuvre |
| Experiene | • Quel niveau d'expérience et maturité sur le choix des outils et des composants? |
| Flexibilité | • existe-t-il un besoin de monter en charge sur quelques cas pratique? |
| Réactivité | • la plateforme est-elle suffisamment agile? |
| Sécurité | • Les données utilisés peuvent-elles être externalisées ? |
| | |
| | |
| | |
| | |

Source : (Dupuis, Berthelé, 2014)

2.4 Les enjeux réglementaires, juridiques et sociétaux :

Le principal enjeu de la réglementation est de trouver le bon équilibre entre les entreprises et les consommateurs.

Les sociétés possèdent différentes stratégies pour se conformer aux réglementations.

Elles doivent faire preuve de prudence quant à l'innovation modifiant les processus ainsi que la façon de travailler.

La numérisation, d'une manière générale, de la société, nous fait nous interroger sur la condition de l'homme dans un système qui pourrait ne plus maîtriser, d'où toutes ces interrogations sur les transformations sociétales.

Nous reprendrons un extrait de la conclusion faite par (Dupuis et al.2014) « reconnaissant les frontières d'un système ou d'une approche , il beaucoup plus aisé d'en déterminer le potentiel et les applications .

Dans cette configuration, le Big Data présente une voie nouvelle et innovante dans l'aide à la décision et la compréhension des événements et des comportements ».

Les TIC vont aider l'assureur à relever des défis et à améliorer les résultats de l'entreprise.

Parmi ces plus-values, il y en a une et pas des moindre la relation-client.

Ces améliorations apporteront à l'assuré, devenu plus exigeant, une meilleure protection avec entre autres la gestion des risques et une personnalisation avec une meilleure écoute.

Le digital s'impose comme une révolution logique et nécessaire, avec un changement organisationnel, touchant autant les processus de l'entreprise que les ressources humaines.

2.4.1 L'implantation des TIC un processus permanent

Les investissements dans les TIC doivent être considérés dans les entreprises comme permanent car si l'on renonce à faire évoluer les outils c'est comme si on avait rien fait c'est ce qui ressort des opinions des entreprises matures.

L'objectif est de voir croître les avantages technologiques.

2.4.2 Méthodes et conduites de projets :

Elles doivent être conduites par des responsables pluridisciplinaires selon une méthodologie éprouvée et maîtrisée.

La méthodologie de transformation digitale se fait sur deux phases, une phase qualitative et une phase quantitative.

Les attentes des assurés sont basées sur :

- * la créativité de l'offre,
- * le besoin réel de l'offre d'où la nécessité de connaître le client,
- * meilleur prestation de service (qualité /prix).

2.4.3 Rôle du dirigeant et l'implication des salariés :

Le rôle du premier responsable et l'ensemble du personnel devient un facteur essentiel du succès du projet, il induit des avantages, entre autres :

Une économie une ressource interne n'est pas comptabilisée comme une prestation externe.

Toutes les entreprises pionnières sont convaincues de l'apport des TIC. En termes de compétitivité on assiste à une grande réactivité, les tâches deviennent automatiques et surtout une fiabilité de l'information grâce aux TIC.

L'accès à l'information est disponible à l'ensemble des collaborateurs d'où une circulation du savoir, ce qui entraîne une décentralisation des décisions.

L'impact des TIC dans l'entreprise rapporte plus d'autonomie et responsabilise les collaborateurs tout en suivant une formation continue.

On ne peut que reconnaître le fait que le SI à travers les TIC est la clé de la compétitivité au sein des entreprises dans la stratégie managériale .La maîtrise de l'information permet de contrôler les systèmes productifs comme les gestions financières, commerciales, humaines et informationnelles.

La réussite d'une entreprise est liée aux usages des TIC en termes de productivité et de position vis-à-vis de la concurrence.

2.4.4 Raisons d'usage et effets des TIC sur les relations entreprises/partenaires

A/Usage : les raisons qui poussent les entreprises à utiliser les TIC sont :

- La recherche des informations
- Les besoins de faire le commerce
- La communication par E-mail
- La communication dans l'entreprise
- Le désir d'échanger les données
- De faire connaître l'entreprise
- **B/ Les effets :**

Amélioration des relations chefs d'entreprises / partenaires grâce aux nouveaux moyens de communications qui permettent une plus grande célérité des transactions.

En conclusion ce qui est attendu du big data par les assureurs est la modification de l'asymétrie d'informations, tous ces aléas qui pèsent sur la gestion des risques, en faisant mieux faire parler les données connectées.

CHAPITRE III :

CADRE METHODOLOGIQUE ET

CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Le présent chapitre est scindé en deux sections. La première sera consacrée à la mise en valeur du cadre méthodologique adopté dans ce travail de recherche ; quant à la seconde section, celle-ci sera dédiée à une présentation et analyse de l'ensemble des phases qui jalonnent le processus de transformation digitale au sein de la compagnie d'assurance MACIRVIE, des données qui caractérisent son contexte d'émergence ainsi que des effets générés par ledit changement.

Section 01 : Méthodologie de recherche

1.1. Approche méthodologique :

L'objectif de cette recherche, qui est de décrypter les enjeux, risques, les apports ainsi que l'ensemble des étapes qui caractérisent le processus d'adoption des TIC au sein de la compagnie d'assurance MACIRVIE, nécessite le choix d'une approche méthodologique bien adaptée.

La démarche scientifique adoptée permettant d'atteindre l'objectif de cette étude est de nature inductive. Celle-ci regroupe un ensemble de procédures systématiques qui permettent de traiter des données qualitatives, générant des connaissances qui émergent d'une réalité étudiée. D'après (Bathelot, 2017) « Une étude qualitative est une étude destinée à recueillir des éléments qualitatifs, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés ou étudiés.

Une étude qualitative est le plus souvent réalisée par des entretiens collectifs (focus group) ou individuels, ou par des observations en situation menée auprès d'échantillons réduits. Elle vise généralement à comprendre en profondeur des attitudes ou comportements. Elle peut également être menée en laboratoire. »

1.2. Outils de recueil et d'analyse des informations :

Le recueil des données qualitatives, s'est effectué grâce à deux principaux outils, à savoir : l'observation participante ainsi que l'entretien individuel semi-directif. Ces outils semblent les plus appropriés, permettant une meilleure appréhension des enjeux, motivations, pratiques et comportements des acteurs caractéristiques du projet de transformation digitale au sein de MACIRVIE

1.2.1. Observation participante

Le stage pratique effectué au sein des différentes directions de la compagnie d'assurance nous a permis de situer plus objectivement l'ensemble des changements organisationnels, les

nouvelles pratiques, les perceptions et comportements des acteurs destinataires de la transformation digitale. Cette observation participante s'avère pertinente, elle fut complétée par les données collectées lors des entretiens.

1.2.2. L'entretien semi-directif :

L'entretien semi-directif est une technique qualitative de recueil d'informations qui permet d'orienter le discours des acteurs interrogés autour de thèmes bien définis mentionnés dans un guide d'entretien, construit à cet effet. Dès lors, des entretiens ont été réalisés avec les responsables clés des principales fonctions concernées par la transformation digitale au sein de MACIRVIE ; dont l'objectif fut d'obtenir des informations plus précises voire plus ciblées sur l'amorce et la mise en œuvre ainsi que les effets de ce changement.

Le guide d'entretien utilisé se présente comme suit :

Thème 1 : Questions relatives au contexte du projet TIC :

1. Quels sont les enjeux économiques et organisationnels qui vous ont conduit à vouloir intégrer les TIC au sein de votre entreprise ?
2. La décision d'implantation des TIC résulte-t-elle d'une réflexion stratégique appropriée ? (analyse des opportunités/menaces, forces et faiblesses)
3. Quels sont les objectifs et coûts associés à l'investissement en TIC ?

Thème 2 : Questions relatives au contenu du projet TIC :

1. Quels sont les outils TIC qui ont fait l'objet d'une implantation au sein de MACIRVIE ?
2. Pourquoi le choix de ces outils en particulier ? (mesurer la pertinence du choix des outils)
3. Ces outils répondent-ils aux spécificités du métier de l'assurance ?
4. Qui sont les parties prenantes concernées par l'adoption de ces outils ? (description de l'ampleur du projet)
5. Décrivez la temporalité du projet (totale : début-fin/ partielle : durée de chaque phase du projet)

6. Cette transformation, concerne-t-elle le cœur de métier de l'assurance ou des activités périphériques ? (quelles sont les activités ciblées par cette transformation?)
7. Expliquez les changements qui ont caractérisé le système d'information, suite à l'adoption des TIC.
8. Existe-t-il une Direction du Système d'Information au sein de MACIRVIE?
9. Quel a été son rôle dans le cadre de cette transformation ? quel est son rôle actuel ?
10. Quelle est la nature de la relation de la DSI avec les Directions métier ?

Thème 3 : Questions relatives au processus de gestion de la transformation (processus de mise en place du projet TIC) :

1. Pouvez-vous nous décrire le processus de gestion de la transformation numérique au sein de MACIRVIE? Quelles sont les pratiques managériales mises en œuvre pour gérer cette transformation numérique ?
2. Avez-vous constitué un comité de pilotage afin de mettre en œuvre cette transformation ? qui sont les éléments qui le composent ? quel a été le rôle de chacun ? est-il toujours opérationnel ?
3. Quelles sont les pratiques d'accompagnement de la RH mises en place dans le cadre de la conduite de cette transformation ? à quelle étape du processus ont-elles été déployées ?
4. Quels sont les blocages qui ont caractérisé le déroulement du projet ? précisez la nature de ces blocages.
5. Avez-vous mis en place des dispositifs d'écoute des préoccupations, difficultés rencontrées par la RH, la clientèle, quant à l'utilisation des outils TIC ? lesquels ? à quel moment du processus les avez-vous déployés ?
6. Avez-vous prévu des temps d'évaluation du processus de transformation numérique ? quand ? quels sont les critères mobilisés ?
7. Comment appréciez-vous le niveau d'appropriation des outils TIC par rapport à la temporalité du projet ?

Thème 4 : Questions relatives aux résultats de la transformation digitale :

1. Depuis le lancement du projet, pouvez-vous nous parler d'effets constatés, jusqu'à présent, sur le plan organisationnel et économique ? (les résultats actuels de la transformation)
2. Ces résultats correspondent-ils aux objectifs visés par cette transformation au sein de MACIRVIE ?
3. Selon vous, quelles sont les insuffisances qui caractérisent la gestion de cette transformation numérique ? et quelles améliorations peuvent être apportées, à ce niveau, afin d'accroître l'efficacité du projet TIC ?
4. Les entretiens avec les collaborateurs clés de l'entreprise se sont déroulés de la manière suivante.

- **Le Choix des interviewés**

Le choix des interviewés s'est fait sur des critères de sélection relatifs aux fonctions et postes clés occupés, ainsi qu'au rôle clé de ces acteurs dans la transformation digitale au sein de MACIRVIE.

Tableau N° 10 : Listing des interviewés.

| Liste des interviewés | Fonction | Date | Durée |
|-----------------------|-----------|------------|----------|
| PDG | Dirigeant | 24/04/2018 | 1h30 |
| DSI | Directeur | 24/04/2018 | 2h00 |
| DFC | Directeur | 22/04/2018 | 35 min |
| Direction technique | Directeur | 02/05/2018 | 1h 15min |
| Direction sinistres | Directeur | 02/05/2018 | 40min |
| Direction commerciale | Directeur | 03/05/2018 | 50 min |
| Direction marketing | Directeur | 11/04/2018 | 1h00 |
| Direction juridique | Directeur | 16/04/2018 | 20min |

Source : élaboré par l'étudiant.

Section 02 : Contexte organisationnel

2.1. Présentation de MACIRVIE :

2.1.1 Historique

MACIRVIE est la première compagnie privée algérienne d'assurances de personnes. Créée le 11 août 2011 suite à la séparation des assurances de personnes des assurances dommages, avec une ambition stratégique de la mise en place d'une transformation digitale à moyen terme.

Conformément à la loi n° 06-04 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 modifiant et complétant l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaabane 1415 correspondant au 25 janvier 1995 relative aux assurances portant sur la séparation des assurances dommages et vie, MACIRVIE était dans l'obligation d'assurer la continuité du service et mettre en place la compagnie d'abord en termes de capitalisation et finaliser tout le cheminement administratif pour obtenir l'agrément de la société et celui de son PDG. MACIRVIE est une filiale de la CIAR. Celle-ci possédait un portefeuille en assurances de personnes évalué à 250 millions de Dinars. MACIRVIE a repris et développé ce portefeuille. Le type de garantie dont la nécessité, voir l'obligation, s'est faite la plus urgente est l'assurance voyage. Ce document est obligatoire pour l'obtention d'un visa, elle est la garantie phare de l'entreprise.

MAPFRE ASSISTANCIA est la compagnie espagnole d'assistance avec laquelle MACIRVIE est en convention pour l'assistance de toute la partie assistance de l'activité assurance de personnes.

Algérie assistance est une filiale de MAPFERE située en Algérie qui prend en charge la gestion des sinistres.

2.1.2 Réseau MACIRVIE :

La compagnie MACIRVIE détient un réseau qui regroupe 192 agences au niveau du territoire national.

2.1.3 Espace concurrentiel⁶ :

L'environnement concurrentiel de MACIRVIE se compose de sept (7) compagnies d'assurances de personnes sur le marché algérien, dénommés comme suit :

AGLIC Assurance, Axa Assurance, Caarama, Cardif, Mutualiste, Saps et Tala.

⁶ Source : CNA (Conseil National des Assurances)

2.1.4 Position concurrentielle⁷ :

MACIRVIE est leader avec près de 37% du marché des assurances de personnes en Algérie . Il faut noter aussi que MACIRVIE est pionnière dans le cadre de l'E-PAIEMENT d'où les avantages suivant :

- Diminution des frais d'acquisition des clients.
- Economies d'échèles des couts du réseau de distribution.
- Gain marketing vis-à-vis de sa notoriété.

2.1.5 Portefeuille clients⁸ :

Le portefeuille client de MACIRVIE se compose en grande majorité de particuliers puisque la garantie la plus vendue est l'assistance voyage. Cependant de grandes entreprises Algériennes souscrivent auprès de la compagnie telles que :

Shlumberger, Atlas copco, Bel, CEVA, Santé animale, Néslé, IPSEN, ABBOT, Danone, Siemens, JTI.

2.2. Synthèse :

La présentation de MACIRVIE , terrain de notre étude, met en exergue la volonté, l'ambition ainsi que les efforts déployés par ses acteurs –en sept ans d'existence seulement - qui lui ont permis d'avoir une position concurrentielle de leader sur le marché des assurances de personnes. De plus, la diversité des partenaires de MACIRVIE (prestataire étranger, clients particuliers, clients entreprises) ainsi que la volonté de construire une relation durable avec eux , caractérisée par une qualité des prestations, une disponibilité et transparence des informations ont conduit cette compagnie à s'engager dans un projet de transformation digitale afin de renforcer sa position concurrentielle .

⁷ Source CNA (Conseil National des Assurances)

⁸ Source : Document interne MACIRVIE

CHAPITRE IV :
ANALYSE ET RESULTATS

Le présent chapitre vise, dans un premier temps, une retranscription objective ainsi qu'une analyse des informations recueillies grâce à l'observation et aux entretiens effectués sur le terrain de notre recherche, auprès des collaborateurs clés ayant contribué au développement du processus de transformation digitale de l'entreprise. Dans un second temps, une synthèse des résultats de l'étude accompagnés de recommandations pertinentes seront présentés, afin de permettre une amélioration dudit processus.

Section 01 : Présentation des données

La présentation et l'analyse (section suivante) des informations collectées (entretiens et observation) seront développées de manière séquentielle en suivant les rubriques composant la structure du guide d'entretien.

1.1. Contexte :

Préalablement, nous avons procédé à une analyse SWOT qui permet de déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces liées à son environnement. Cette analyse doit se situer en amont du processus de transformation digitale.

Tableau N°11 : Analyse SWOT MACIRVIE

| Forces | Faiblesses |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Personnel jeune à l'ère digitale. • Moyens financiers et logistiques appréciables. • Top management désireux et convaincus de passer à la digitalisation. • Stratégie réfléchie et mise en œuvre de moyens logistiques, humains et financiers. | <ul style="list-style-type: none"> • Résistance au changement du réseau de distribution. • Turnover. • Débit du net incompatible. |

| Opportunités | Menaces |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • législation favorisant l'utilisation des TIC. • Marché Algérien encore vierge pour ce type d'offre. • Clientèle émergente à l'ère du web. | <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisation des entreprises concurrentes. • Nouveaux entrants. • Manque de confiance de la clientèle aux interfaces digitales. • Résistances aux changements des clients. • Débit du net incompatible. |

Source : élaboré par l'étudiant.

Par ailleurs, l'analyse des informations nous permet de dégager les axes suivants, caractéristiques du contexte d'émergence du projet de transformation digitale au sein de MACIRVIE :

- Les enjeux économiques et organisationnels qui ont poussé MACIRVIE à intégrer les TIC sont d'améliorer le confort et l'expérience clients et d'optimiser les coûts et les processus métiers.
- Chaque projet TIC doit passer par une étude. La décision d'implémentation des TIC résulte effectivement d'une réflexion stratégique appropriée, l'analyse SWOT est un des leviers décisionnels.
- Plusieurs objectifs et coûts sont associés à l'investissement des TIC :
 - Digitaliser le processus métier ;
 - Plus de productivité et de visibilité sur la production et l'évolution de chaque garantie ;
 - Haute disponibilité des services ;
 - Sécurité des données ;
 - Fidélisation des clients ;
 - Autonomie du client ;
- Visibilité globale sur l'ensemble du réseau et son évolution ;
- Les coûts des projets sont variables et ne doivent pas dépasser un certain pourcentage du chiffre d'affaire.

1.2. Contenu du projet

-Les outils TIC qui ont fait l'objet d'une implantation sont :

- a. Oracle est un **SGBD** (système de gestion de bases de données) édité par la société du même nom (Oracle Corporation - <http://www.oracle.com>), leader mondial des bases de données.
- b. Outils de coopération modulaire : Il s'agit d'un ensemble d'outils permettant à des acteurs de piloter et manager plusieurs projets de conception, améliorant des processus de coopération. Ces outils ont été sélectionnés pour leur performance. Bien qu'ils ne soient pas spécifiques aux métiers de l'assurance, ils sont néanmoins paramétrables et ainsi répondent aux besoins de l'entreprise.

Cette transformation s'est faite grâce à la mise en place de l'infrastructure informatique, avec l'objectif de développer l'ERP propre à MACIRVIE.

-Cette transformation concerne tout le système organisationnel en général et les activités les plus ciblées sont :

- Souscription des contrats et avenant
- Déclaration des sinistres
- Validation des ordres de paiements et encaissement
- Bilan agence et entreprise
- Statistiques

-Les changements au niveau du Système d'Information suite à la transformation digitale sont : une architecture différente, décentralisée vers centralisée, une redondance des liens entre les services et redondance au niveau des serveurs et des firewalls.

-Les parties concernées par l'adoption de ces outils sont toutes les directions métiers, les points de ventes, avec un focus sur la DSI.

1.3. Processus de gestion de la transformation digitale et temporalité du projet au sein de MACIRVIE:

Le projet s'est développé selon les phases suivantes :

1.3.1. Première phase « d'Amorçage » de mi-2011 à mi-2013:

- Un comité de pilotage a été constitué composé de consultants externe, d'assureurs et d'informaticiens.
- Le personnel qui travaillait déjà dans les assurances de personnes au niveau de la CIAR a fait l'objet d'un transfert de société et a suivi une formation appropriée.
- Le recrutement en externe de personnel qualifié pour la direction marketing et commerciale avec l'objectif d'une politique de communication institutionnelle : faire connaître la nouvelle société et préparer la transformation digitale.

1.3.2. Seconde phase de « Maturation » de mi-2013 à mi-2017:

Cette étape avait pour objet de :

- Faire évoluer l'ossature organisationnelle de la société ;
- Fixer une stratégie avec l'objectif à atteindre dans la transparence, avec la nouveauté de renforcer le pouvoir de souscription ce qui responsabilise les collaborateurs et leurs donne une plus grande liberté dans les initiatives ;
- Renforcer les moyens matériels et humains ;
- L'obligation d'utiliser les outils technologiques du moment à savoir : la messagerie professionnelle pour les e-mails sortants, les appareils mobiles (téléphone , microordinateurs), ligne internet spécialisée ;
- La mise en place de la gestion électronique de documents afin de pouvoir les consulter à distance, d'où un gain de temps et d'espace.
- L'installation d'un ERP test sur une période de six mois pour les producteurs.
- La mise en place d'un site de secours selon les règles communément admise en terme de distance 500 km sur le territoire national ;
- Achat et sécurisation des licences logiciels et des certificats de sécurité.

Cette phase fut caractérisée par la forte implication du premier responsable ainsi que celle de ses principaux collaborateurs, ce qui a favorisé le déploiement de toute la société pour la transformation digitale. De plus, la marque de la société et tous ses produits proposés ont été propulsés par le biais des réseaux sociaux comme : Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn etc.,

1.3.3. Phase « d'Attaque » mi-2017 à ce jour :

Cette dernière phase , s'est déroulée par la mise en œuvre des actions suivantes :

-Le déploiement du système d'information développé en interne via une filiale de la société, THE BRIDGE spécialisée dans les ERP.

-La formation en interne pour les cadres de la direction générale, suivie d'une formation des producteurs au niveau des agences ainsi qu'une formation commerciale.

Grace aux données recueillies pour un type de produit on peut proposer d'autres garanties spécifiques à chaque client.

-La fusion de la GED (Gestion électronique des documents) et de l'ERP permettent la conclusion d'un contrat en temps réel ; les devis et les contrats sont directement émis chez le client. De plus, l'ERP permet d'identifier si la personne qui nécessite des soins hospitalier est bien un assuré de MACIRVIE, d'où un gain de temps pour la prise en charge médicale avec l'accord des assureurs.

-Lancement d'une plate-forme de paiement opérationnelle 24/24 et 7/7.

-Recueil des doléances sur site web

Dans cette phase, le rôle de la DSI est central, qui doit veiller à la haute disponibilité des systèmes ainsi qu'à la sécurisation des données et leurs analyses. La relation de la DSI avec les relations métiers sont complémentaires pour la formation et l'exploitation de l'ensemble des processus et des données.

Les pratiques d'accompagnement des ressources humaines dans le cadre de la conduite de ce changement sont :

- La communication.
- La formation.
- La diffusion de l'information.
- La prise en charges de difficultés rencontrées par les personnels et doléances.

SECTION 02 : Analyse des données

2.1. Analyse des données recueillies lors des entretiens et de l'observation participante

Le projet de transformation digitale au sein de MACIRVIE fut le fruit d'une analyse stratégique appropriée ainsi que de la mise en œuvre d'un processus de conduite de

changement étudié et partagé par l'ensemble du top management qui fut caractérisé par un travail important de contextualisation, de problématisation et d'enrôlement . Ce projet ambitieux a pu être réalisé grâce à la volonté et l'implication de la Direction Générale. Cette transformation s'est faite jusqu'à présent d'une manière optimale, en considérant que les objectifs envisagés ont été atteints.

A priori, l'analyse SWOT, a révélé que MACIRVIE possède les atouts nécessaires pour réussir sa digitalisation et que l'environnement est plus que favorable à ce changement. Cependant, les blocages majeurs ayant été révélés sont : le débit du net qui est incompatible, à l'interne comme à l'externe ainsi que le manque de confiance de la clientèle quant à l'usage des plateformes digitales. Un autre blocage d'ordre interne, qui semble marginal, à savoir : la résistance au changement de la part de la RH. Cette analyse a permis de mieux cerner les situations problématiques susceptibles d'entraver l'avancement du projet. Des actions préventives ont été menées dans ce sens.

Le premier blocage demeure persistant, il s'agit principalement du débit variant d'internet et du réseau national non couvert intégralement par le net. Il serait nécessaire qu'un maillage internet complet du pays avec une plus grande bande passante soit mise en place pour pouvoir prétendre à une transformation aux normes internationales.

Quant au second blocage, la compagnie a déployé des actions de communication et de sensibilisation à l'égard de sa clientèle, via des canaux appropriés (réseaux sociaux et autres).

S'agissant de la résistance au changement de la part des employés (producteurs) , celle-ci fut prononcée au début du processus , principalement par le personnel transféré de la société mère, les méthodes de travail n'étant plus les mêmes. Par contre, le personnel recruté devait répondre à des critères stricts selon les besoins et les compétences requises pour une transformation digitale optimale. Cette résistance fut sans grandes conséquences, puisque rapidement surmontée et maîtrisée suite à la mise en œuvre depuis l'amorce du projet, d'actions de communication et d'explication de l'importance du projet, permettant la convergence des interprétations et la création d'un sens commun quant à l'objet et l'objectif de ce projet. Par ailleurs, le rôle du comité de pilotage, composé du consultant externe, d'acteurs de la DSI et de responsables métier ; était d'accompagner la RH, d'écouter et de répondre à ses préoccupations, de résoudre les difficultés et problèmes rencontrés en matière d'appropriation des TIC.

Les efforts déployés par la DG, son engagement continu ainsi que le style de management adopté pour mener ce projet qui prône le dialogue et la participation de l'ensemble des parties prenantes ont facilité l'adhésion de la RH et son implication dans le projet. D'ailleurs, les perceptions des destinataires de la transformation, et leurs comportements étaient très favorables à l'utilisation optimale des nouveaux outils, car ils ont pris conscience de l'importance du projet dans l'amélioration de la qualité et de la productivité de leur travail.

De plus, le rôle de la DSI dans le cadre de cette transformation digitale est central, dans le sens où celle-ci n'est pas seulement un fournisseur de services mais un partenaire métier à part entière, contribuant non seulement à faciliter l'appropriation des outils mais surtout à optimiser et améliorer les processus métiers de la compagnie MACIRVIE.

Ainsi, cette réflexion fait émerger l'importance accordée par la Direction de MACIRVIE au facteur humain, en amont et pendant la mise en œuvre de cette transformation, comme ressource clé, dont l'accompagnement adéquat conditionne la réussite du projet.

Il importe d'ajouter que MACIRVIE étant une société récemment créée, à l'ère numérique, ce qui a facilité l'intégration des TIC.

Enfin, l'appréciation des résultats de cette transformation digitale semble précipitée, mais celle-ci révèle des résultats positifs quant à l'atteinte des objectifs dudit projet, dont l'objectif principal, sur le long terme, est de devenir un acteur majeur voir le leader dans l'assurance de personne et de tout ce qui s'y greffe.

2.2. Synthèse cas pratique :

Cette étude pratique porte sur la transformation digitale au sein de MACIRVIE. Le stage pratique s'est déroulé sous forme de training au niveau des directions du top management particulièrement au sein de la DSI. Nous avons pu situer le rôle de chaque responsable dans son entité, tout en étant interactif et dépendant du travail des autres directions. Ce travail sur le terrain nous a permis, une fois de plus, de comprendre les intentions, les motivations de l'équipe dirigeante d'une part, de décrypter les mécanismes régissant la mise en œuvre du projet et de mieux cerner les perceptions, ressentis et comportements des destinataires de ce changement face aux difficultés à gérer, aux enjeux dont ils sont responsables et la satisfaction d'un travail abouti., d'autre part.

2.3. Recommandations

L'assurance est au tout début de la digitalisation contrairement aux autres secteurs d'activité, ce qui nécessite un accompagnement spécifique, un financement et des structures adéquates. Dans le cadre de ce cas d'étude, des recommandations spécifiques, soulevées par les interviewés, lors des entretiens, qui permettront d'améliorer la conduite de la transformation digitale au sein de MACIRVIE à savoir :

- Une stratégie doit être mise en place pour réaliser une plate-forme d'écoute de service et de réactivité en temps réel.
- Il faudra mettre l'accent sur une formation adéquate des forces de vente.
- S'adapter aux besoins réels des clients en mettant en place des outils au service de la proximité et du terrain.
- La clientèle doit pouvoir communiquer en temps réel et accéder à l'information de manière simple.
- Personnaliser les interfaces de façon à ce que le client sache qu'il a à son écoute un assureur et non une machine.
- Créer une direction ou un département écoute client qui prend en charges les doléances et préoccupations des clients.
- Installation des outils qui facilitent l'instantanéité et la mobilité.
- En ce qui concerne l'assistance, il est plus que nécessaire de casser l'image d'une plate-forme téléphonique et personnaliser au moins au niveau de chaque région.
- Faire en sorte que les sites et interfaces digitale de l'entreprise soit accessibles et simples d'utilisation à partir de n'importe quel Smartphone ou tablette.(ce qui est le cas de whats'up)
- Le digital en matière d'assurance doit se re-concentrer sur le conseil qui est le cœur de métier des assureurs.
- Ne pas négliger l'aspect humain et la valeur du conseil dans une digitalisation.
- Il faut mettre l'accent sur la conception, la distribution et la gestion digitale.

CONCLUSION

- Dans le cadre de cette étude nous avons essayé de décrypter le processus de digitalisation au sein de MACIRVIE, son contexte économique et organisationnel, ainsi que les objectifs escomptés par cette transformation numérique. Pour ce faire nous avons adopté une approche méthodologique qualitative basée sur l'analyse des entretiens ainsi que sur une observation participante.
- Certains manquements ont été relevés et des recommandations et orientations ont été suggérées dans ce sens.
- Des contraintes telles que la durée insuffisante du stage pratique, l'indisponibilité des cadres de l'entreprise due à leur charge de travail, leurs obligations de confidentialité, ont entravées partiellement la qualité de l'étude.
- Mais on ne peut que constater les opportunités engendrées par la transformation digitale, comme les performances économiques : productivité intensifiée, et sociales avec les formations et l'encadrement dispensés aux salariés.
- A juste valeur le numérique est craint car il remet en question les modes de travail instaurés, l'organisation et le fonctionnement au niveau hiérarchique, les métiers certains sont créés d'autres disparaissent. On peut dire que c'est un changement de paradigme.
- De la compréhension des phénomènes sous-jacents aux réflexions déontologiques, on pourra aisément se forger une opinion sur les opportunités et les risques associés à cet outil de transformation massive que sont les TIC et ainsi comprendre qu'ils ne sont pas une fin en soi mais bien un nouveau vecteur de création de valeur.
- Les mécanismes développés par la compagnie d'assurance MACIRVIE dans la conception et la conduite de la transformation digitale, ont placé le facteur humain au centre des préoccupations, en lui offrant un accompagnement adéquat dans l'ensemble des phases caractéristiques de la temporalité du projet. Ceci a permis l'adhésion des producteurs et l'accélération de l'atteinte des objectifs du projet. Cependant, MACIRVIE doit investir davantage dans le développement de la valeur d'usage des TIC, n'en renforçant le rôle de la DSI en tant que partenaire stratégique .De plus, la compagnie doit veiller à la préservation du « conseil » dans la prestation de service, constituant l'identité du métier de l'assureur qui ne peut se digitaliser sous toutes ses facettes.

RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

Liste des articles :

- cabinet de conseil en management Siltea étude(2016) www.themeécho.com . (02/04/2018 a 15 h30).
- P.Musso (1999) impact des TIC sur la performance commerciale des entreprises
- ARTICLE CAIRN.INFOwww.themeécho.com . (06/04/2018 a 19 h14).
- Exemples d'entreprises qui ont réussies grâce à la transformation digitale : p (169/170 l'impact des TIC sur la compétitivité des entreprises industriels) article www.themeécho.com . (01/04/2018 à 16 :10).
- Akkir (2018) « Conférence régionale sur l'économie numérique »El Watan.27mars.
- Articles Repères source (2015) Baromètre des pratiques digitales. Page consultée 03/04/2018 à 18 :00 site Econocom <https://www.cairn.info> -la-revue-2009-2-page221.htm09/04/2018 16 :30
- 1La transformation digitale des entreprises (thème éco) www.themeécho.com . (02/04/2018 a 15 h30).
 - Siltea (2016) <http://www.argusdelassurance.com> Page consultée 28/03/2018
 - - Observation de la maturité digitale des assurances et des mutuelles <http://www.argusdelassurance.com> Page consultée 28/03/2018

Liste des revues :

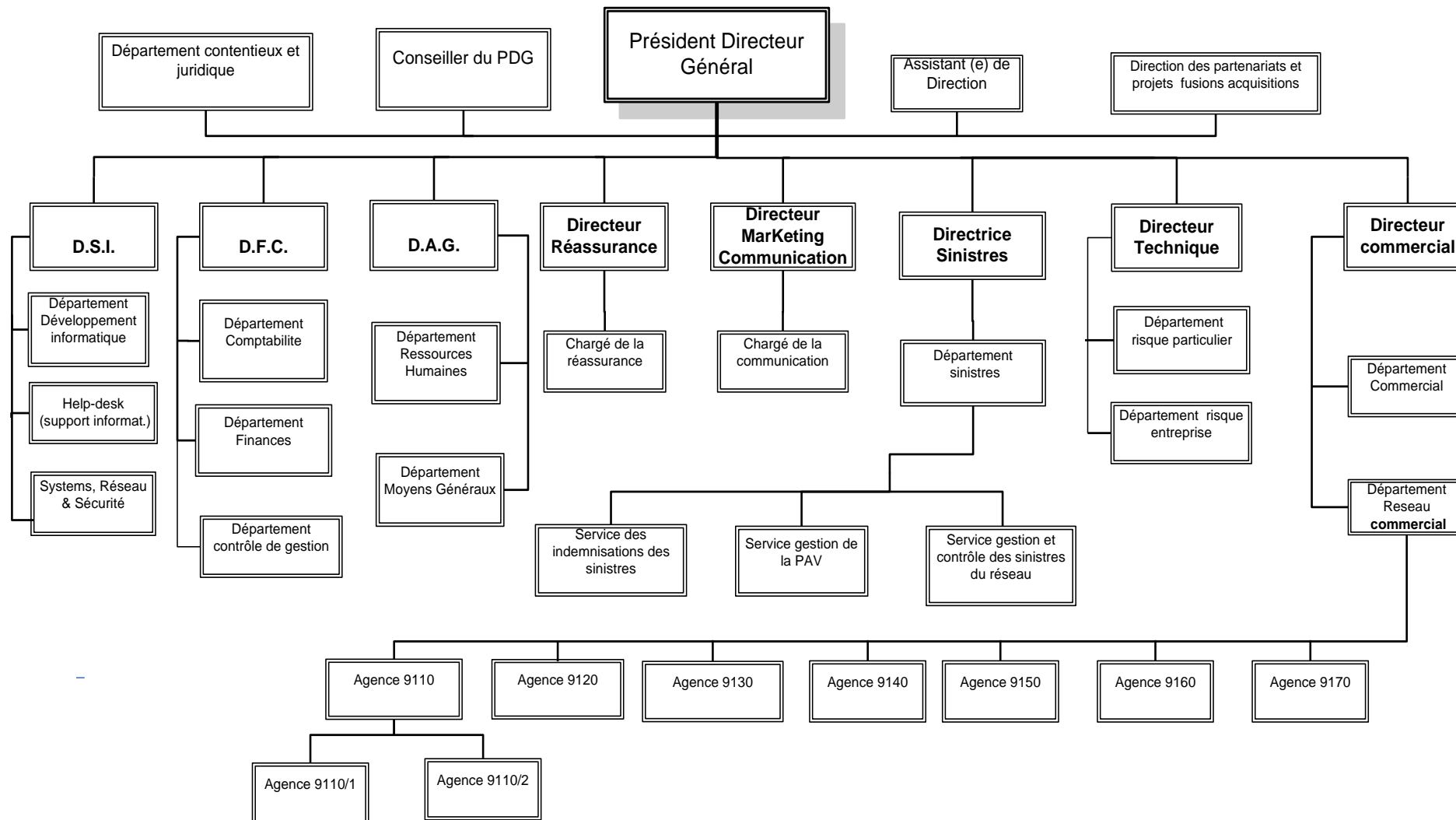
- Laurent calmé (2016). Réussir la transformation digitale de l'entreprise d'assurance édition largus de l'assurance
- Marc DUPUIS et Emmanuel BERTHELE (2014). Le Big data dans l'assurance édition LARGUS de l'assurance
- Chantal Morley(2016). Management d'un projet système d'information. 8eme édition DUNOD
- Jean Paul POGGIOLI/ Joel DEMASSON (2017). Pilotage d'un système d'information Edition eni collection data pro.
- Jean luc dexionne (2012) . 2012Piloter les système d'information édition DUNOD.

Liste des thèses :

- Aska linda (2017) « gagner de nouveaux prospects grâce à la mise en place d'une stratégie d'inbound marketing » master marketing ENSM.
- Burdeau Romain (2007) « Management et déploiement des NTIC Master 2 Versailles.

ANNEXE A
ORGANIGRAMME MACIRVIE

Figure N 1 ORGANIGRAMME MACIRVIE

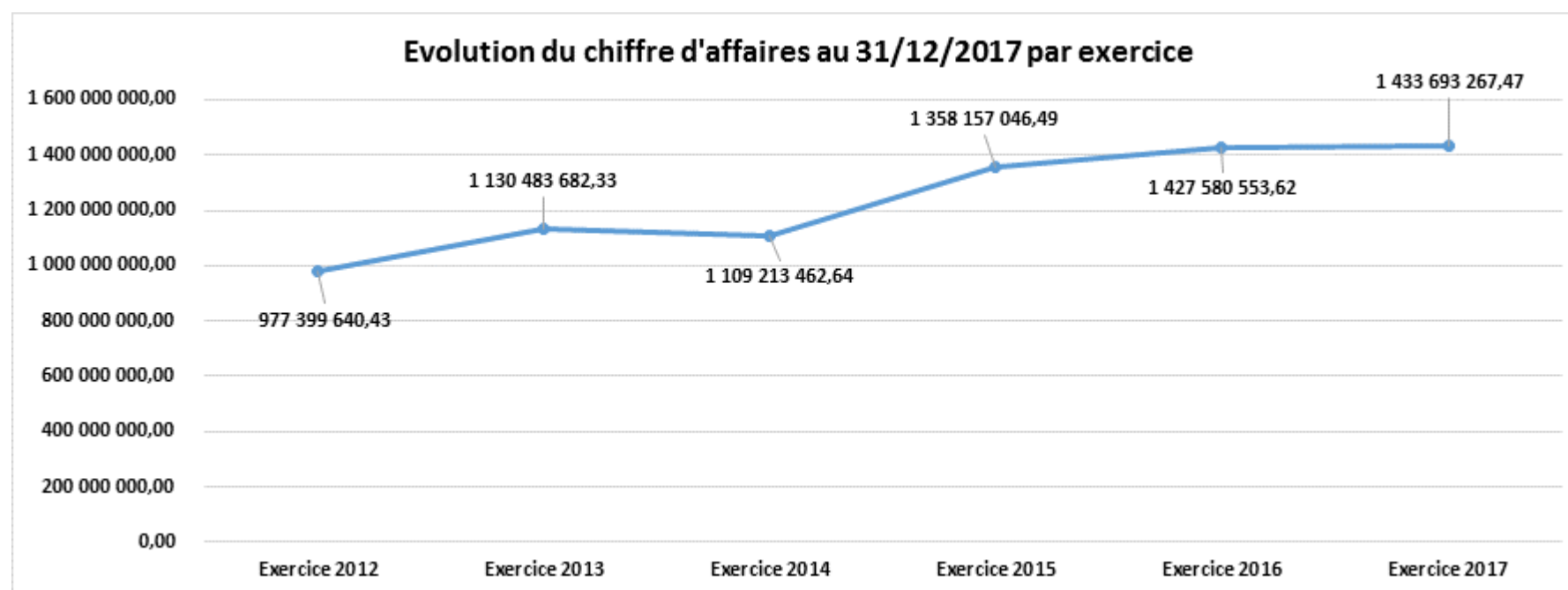


Source : MACIRVIE

ANNEXE B
EVOLUTION DU CHIFFRE
D'AFFAIRE

Titre : Evolution du chiffre d'affaires

| Exercice | Exercice 2012 | Exercice 2013 | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 |
|--------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Chiffre d'affaires | 977 399 640,43 | 1 130 483 682,33 | 1 109 213 462,64 | 1 358 157 046,49 | 1 427 580 553,62 | 1 433 693 267,47 |



MACIRVIE a enregistré une moyenne de **+8,35 %** depuis sa création en 2011

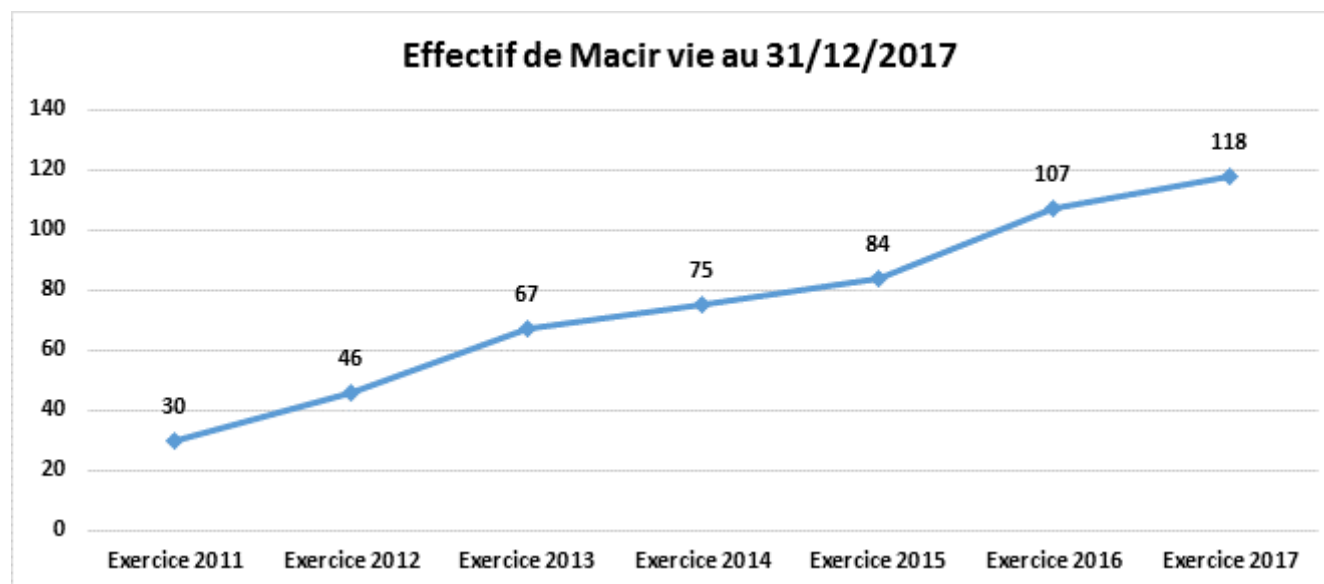
Source : MACIRVIE

ANNEXE C

**Evolution de l'effectif de la compagnie
depuis la création à la direction générale**

Titre : Evolution de l'effectif de la compagnie depuis la création à la direction générale

| Exercice 2011 | Exercice 2012 | Exercice 2013 | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 30 | 46 | 67 | 75 | 84 | 107 | 118 |



Source : MACIRVIE

ANNEXE D

Nombre d'assurés & Chiffres/ produit

Titre : Nombre d'assurés & Chiffres/ produit

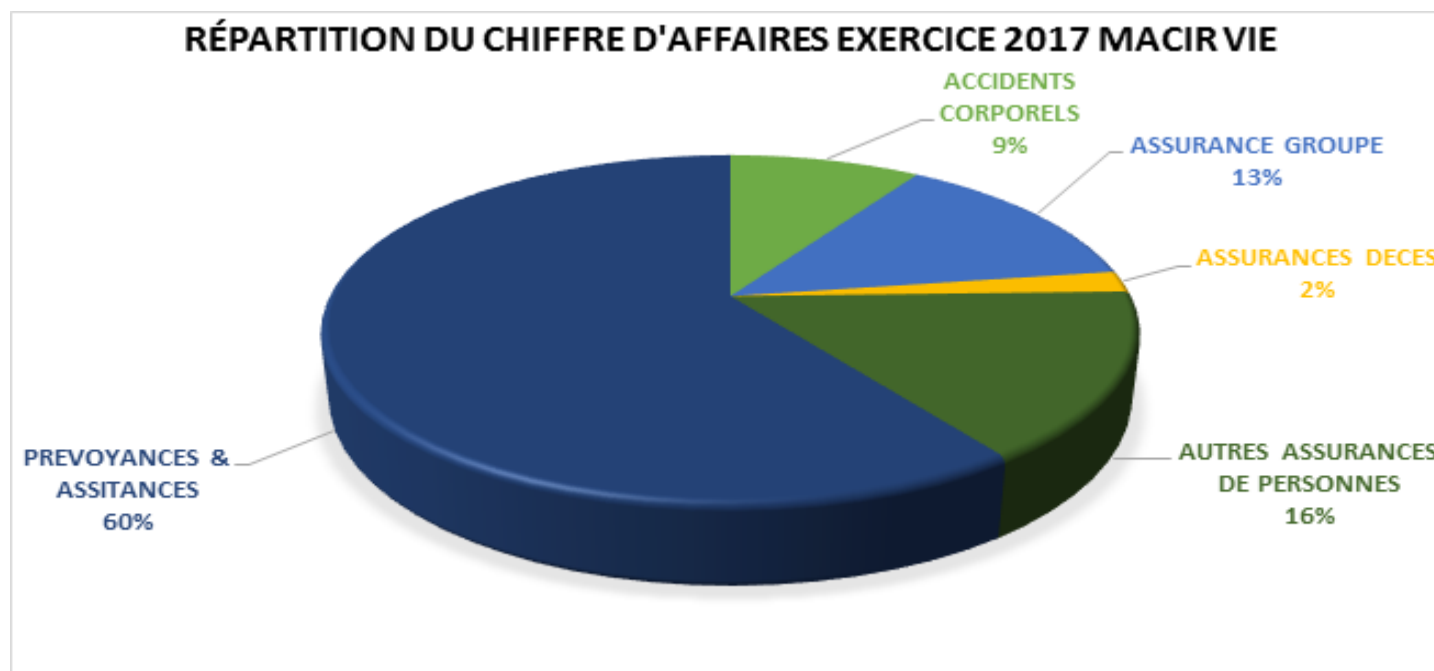
| Branche | Prime Nette | Coût de police | Chiffre d'affaires | Taux |
|---------------------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------|
| ACCIDENTS CORPORELS | 116 696 132,46 | 13 845 750,00 | 130 541 882,46 | 9,11% |
| ASSURANCE GROUPE | 193 368 450,90 | 38 550,00 | 193 407 000,90 | 13,49% |
| ASSURANCES DECES | 27 829 496,13 | 62 950,00 | 27 892 446,13 | 1,95% |
| AUTRES ASSURANCES DE PERSONNES | 223 411 999,06 | 0,00 | 223 411 999,06 | 15,58% |
| PREVOYANCES & ASSITANCES | 766 441 438,92 | 91 998 500,00 | 858 439 938,92 | 59,88% |
| Total : | 1 327 747 517,47 | 105 945 750,00 | 1 433 693 267,47 | 100,00% |

Source : MACIRVIE

ANNEXE E

**Répartition du chiffre d'affaires exercice
2017 par branche.**

Titre : Répartition du chiffre d'affaires exercice 2017 par branche.

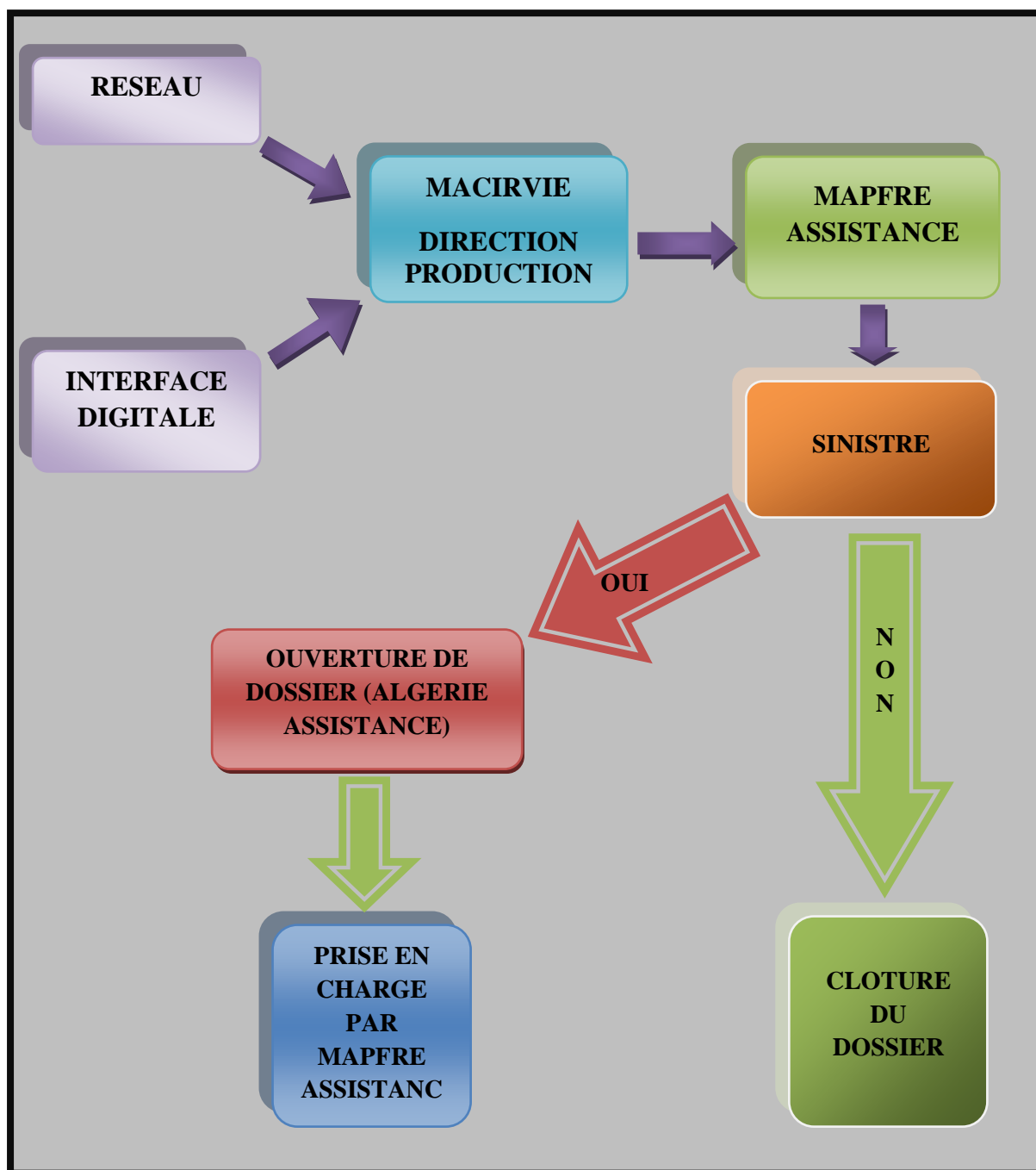


Source : MACIRVIE

ANNEXE F

Cheminement de l'information client.

Titre :cheminement de l'information client PAV



SOURCE : ELABORE PAR L'ETUDIANT