



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE EXECUTIVE M.B.A

« MANAGEMENT DE L'ASSURANCE »

***PLAN D'ACTION POUR REDUIRE LES
DELAIS DE REGLEMENT SINISTRES A LA
C.R.M.A DE TLEMCEN
2010 / 2012***

**CANDIDAT
M.A CHALABI
DIRECTEUR C.R.M.A TLEMCEN**

**DIRECTEUR DE RECHERCHE
P. M LANGLUME
PRESIDENT DE L'E.S.A PARIS**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DEDICACE

A mes chers parents qui m'ont fait au berceau le don le plus précieux, celui de la foi.
A ma tendre et vertueuse épouse sans qui ma vie ne serait que tourments.
A tous mes amis en témoignage de gratitude.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 : DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE

1. ETAT DES LIEUX QUANTITATIFS DES DELAIS DE REGLEMENT ACTUELS
2. PERCEPTION DES CLIENTS DES DELAIS DE REGLEMENT ACTUELS
3. DETERMINATION DES DELAIS PSCHOLOGIQUES DES CLIENTS

CHAPITRE 2 : LES RAISONS DE LA LENTEUR DES DELAIS DE REGLEMENT ACTUELS

1. LES FACTEURS ENDOGENES A LA CRMA DE TLEMEN
 - a. COMPLEXITE DE LA PROCEDURE DE TRAITEMENT DES DOSSIERS SINISTRES
 - b. FAIBLESSE DES GARANTIES DOMMAGES COMMERCIALISEES EN ASSURANCE AUTOMOBILE
 - c. ABSENCE D'OBJECTIFS INDIVIDUELS
 - d. ABSENCE D'ENCOURS FINANCIERS
2. LES FACTEURS EXOGENES A LA CRMA DE TLEMEN
 - a. LA NON APPLICATION DE LA CONVENTION I.D.A
 - b. LE MANQUE DE LIQUIDATIONS INTER-COMPAGNIES

CHAPITRE 3 : LES OBJECTIFS DU PLAN D'ACTION

1. SATISFACTION DES CLIENTS DE LA CRMA
2. AMELIORATION DE L'IMAGE DE LA CRMA
3. AMELIORATION DES RESULTAS COMMERCIAUX DE LA CRMA
4. RESPONSABILISATION DES COLLABORATEURS

CHAPITRE 4 : LE DEROULEMENT DU PLAN D'ACTION 2010/2012

1. AUDIT DU STOCK DU SERVICE SINISTRE : IDENTIFICATION DES CAUSES ANORMALES DU PROCESSUS DE TRAITEMENT ACTUEL
2. L'ASSAINISSEMENT DU SERVICE SINISTRES SUR 12 MOIS DU 01.01.2010 AU 31.12.2010
3. IDENTIFICATION DES PRIORITES
4. FORMATION DU PERSONNEL CHOISI POUR LE PROJET
5. LA MISE EN PLACE DE LA NOUVELLE PROCEDURE DE TRAITEMENT DES DOSSIERS SINISTRES AU 01.01.2011
6. LA MISE EN PLACE DE LA GESTION PAR OBJECTIFS INDIVIDUELS DU PERSONNEL DES SERVICES PRODUCTION ET SINISTRES AU 01.01.2011
7. REDUCTION DES DELAIS DE REGLEMENT DE 50% SUR ANNEE 1 PAR RAPPORT AUX DELAIS PSYCHOLOGIQUES
8. REDUCTION DES DELAIS DE REGLEMENT DE 50% SUR ANNEE 2 PAR RAPPORT AUX DELAIS PSYCHOLOGIQUES

CHAPITRE 5 : LES MOYENS UTILISES

1. LA FORMATION DU PERSONNEL DES SERVICES TECHNIQUES DU 01.01.2010 AU 31.12.2010
2. L'INTRESSEMENT DU PERSONNEL
3. LA DISPONIBILITE D'ENCOURS FINANCIERS A TRAVERS LA REVISION DU TRAITE DE REASSURANCE INTERNE

CHAPITRE 6 : CONTROLE ET CORRECTION DES ECARTS

CONCLUSION

*« Peu importe si le début paraît petit »
Henri David Thoreau*

PREAMBULE

Je n'étais encore qu'un cadre moyen de la CRMA de Tlemcen que je percevais déjà la nécessité de revoir un certain nombre d'éléments relatifs au règlement des dossiers sinistres. Le va et vient des clients à bout de nerfs et qui devaient attendre à l'infini que l'on veuille bien les indemniser m'a toujours interpellé. L'effet de cette situation sur l'image de la CRMA de Tlemcen était catastrophique. Les personnes qui savaient que je suis employé dans cette compagnie d'assurance ne rataient pas une occasion pour me stigmatiser, ou du moins m'interpeller sur la question. C'était pratiquement le cas de tous les employés de la CRMA. Les différentes raisons de retard de règlement invoquées par les responsables de l'époque et souvent farfelues, m'ont incité à étudier la question de près pour en avoir le cœur net. A ce propos j'avais en 2007 entrepris avec le responsable informatique à la CRMA de Tlemcen et sans même en informer la direction de l'époque de calculer les délais de règlement sinistre. Les chiffres obtenus n'ont fait que renforcer mes convictions quant à une révision complète et urgente des procédures de traitement des dossiers sinistres. L'image de la CRMA de Tlemcen ne s'en trouvera que plus renforcée. En réalité je n'incrimine personne, surtout pas les responsables auxquels j'ai succédé au poste de directeur. J'essaye seulement de décrire une réalité, certes peu reluisante, mais qui servira de base pour réfléchir sur les bonnes solutions.

Ainsi le choix du thème que nous abordons dans ce mémoire est motivé par le fait que depuis mon installation en qualité de directeur par intérim à la CRMA de Tlemcen en Juillet 2008, je n'ai cessé de réfléchir à la réorganisation du service sinistre pour réduire les délais de règlement. L'occasion s'est alors présentée de me pencher sérieusement sur cette question à travers la rédaction de ce mémoire et avec l'aide de grands professionnels des assurances tel Mr LANGLUME et ce dans le but d'améliorer les performances de la CRMA de Tlemcen. Le but du présent mémoire n'étant pas seulement de décrocher un diplôme aussi prestigieux soit-il, mais de saisir cette occasion pour essayer d'apporter une solution appropriée à un problème crucial. Le mémoire revêt donc à mes yeux un double sens. Le premier étant personnel et concerne la réussite à la formation, le second étant lié directement à ma responsabilité en tant que directeur et la bonne gestion de l'institution dont j'ai la charge. J'ai donc préféré choisir un thème qui soit lié directement à mes préoccupations professionnelles. Un travail dont les résultats peuvent et doivent servir et pas uniquement à la CRMA de Tlemcen.

L'efficacité est le leitmotiv qui a guidé ce travail. C'est la raison pour laquelle ce mémoire ne comporte aucune partie théorique. Je pense que n'importe quelle bibliothèque contient des ouvrages très savants sur la théorie des assurances. Je n'ai ni la prétention, encore moins les capacités intellectuelles d'enrichir une telle théorie par des apports personnels. Le fond théorique puisqu'il en faut un, est posé dans l'introduction. C'est donc un travail pratique et tourné vers la résolution d'un problème concret.

INTRODUCTION

La Caisse Nationale de Mutualité Agricole est une société civile de personnes qui exerce dans le domaine des assurances depuis l'indépendance. Son histoire remonte à l'époque coloniale et plus précisément au début du siècle précédent, date de création des premières caisses agricoles. Son domaine d'activité par excellence est l'assurance agricole. Cette spécialisation dans le risque agricole s'est consacrée notamment grâce à la loi de 1980 qui a institué le monopole de l'ETAT sur les opérations d'assurance, et la spécialisation. C'est ainsi que le marché Algérien des assurances était détenu par trois grandes sociétés publiques et une mutuelle :

La CAAR spécialisée dans le risque industriel

La CAAT spécialisée dans le risque transport

La SAA spécialisée dans le risque simple

La CNMA spécialisée dans le risque agricole

Cette situation de monopole à longuement profité aux assureurs Algériens et notamment la C.N.M.A à travers son réseau de caisses régionales qui compte actuellement 65 caisses, et plus de 140 bureaux implantés un peu partout sur le territoire national. Dès lors l'on peut aisément imaginer le type de Management pratiqué à l'époque par ces compagnies. Le besoin réel du client, la qualité du service rendu, la réactivité de l'entreprise, ne faisaient guère partie des préoccupations du Management, du moment que la vente des produits d'assurance du moins pour certains, et le choix de l'assureur étaient rendues obligatoire par des lois. L'on vendait simplement ce qu'on savait fabriquer. Le client n'était pas au centre des préoccupations de l'entreprise. Cette situation a conduit à des aberrations telles, que le client était contraint et souvent à son insu, de contracter une police d'assurance sans même le demander. La vente par concomitance pourtant interdite par la loi était devenue une pratique courante. La non révision périodique du tarif et parfois même son inexistence comme dans le cas de l'assurance incendie bâtiment (dans ce domaine on continue à appliquer les tarifs de référence qui ne correspondent pas au risque Algérien) n'a pas incité pour autant les managers de ces compagnies à faire bouger les choses. Durant cette époque ou la concurrence ne régnait pas, le client était contraint de se diriger lui-même vers son assureur unique (selon la branche d'assurance) pour satisfaire à une obligation légale. L'assureur n'avait donc aucun effort à fournir si ce n'est le fait d'exister. L'effort de compréhension des besoins des clients, l'adaptation de l'offre de l'assureur à ces besoins et tous les éléments qui forment le Management moderne étaient totalement absents.

Néanmoins, et à partir des années 1990, l'Algérie a connu de profonds bouleversements économiques qui l'ont conduit peu à peu à adopter les règles de l'économie de marché. Ces règles connues de tous, sont d'une part la levée des monopoles et l'instauration de la concurrence, et d'autre part l'ouverture du marché aux capitaux privés.

Dans le domaine des assurances, ces règles de l'économie de marché ont été consacrées par l'ordonnance 95-07 du 25 Janvier 1995 et qui a eu pour objectifs principaux :

- 1-La levée de la spécialisation
- 2-La levée du monopole de l'ETAT sur les opérations d'assurance
- 3-La réhabilitation des intermédiaires d'assurances

L'évolution du secteur des assurances était alors en marche, surtout avec l'installation des premières compagnies privées. Cela s'est traduit sur le terrain par exemple, par un effritement considérable des parts de marché de la CNMA au profit des autres compagnies, anciennes comme la SAA, ou nouvellement créées comme la 2A. Malheureusement, cette évolution a pris la mauvaise direction, celle de la concurrence par les prix. L'obsession de ces compagnies est de prendre des parts de marché en vendant toujours moins cher quitte à mettre en péril les équilibres financiers de l'entreprise. En plus, la capacité de ces compagnies à innover et à explorer de nouveaux horizons étant fortement limitée, l'on se dispute pratiquement sur des miettes entre la CNMA et ses concurrents. En effet, après l'exercice de presque vingt années de concurrence acharnée par les tarifs, le taux de pénétration général de l'assurance et en particulier dans le domaine de l'agriculture est insignifiant pour ne pas dire dérisoire (il est de 0.3% alors qu'il est de 95 % en Espagne par exemple). La raison souvent invoquée par les assureurs est l'absence de culture d'assurance chez nos concitoyens. En réalité le mode de gestion de ces compagnies d'assurance hérité de l'époque monopolistique fait fuir les clients à cause de l'absence de qualité de service si ce n'est l'absence du service lui-même. En effet comment expliquer qu'une personne ayant souscrit une police d'assurance automobile en tierce complète communément appelée tous risques, puisse attendre une année entière avant de se faire rembourser, juste parce que sa responsabilité dans le sinistre est dégagée. L'assureur prétextant que le recours a aboutit au bout d'une année. Cet exemple qui prête à sourire est un cas tiré de la réalité. Ces comportements d'assureurs insensibles aux notions de qualité de service sont la cause directe de la désaffection que ressentent les assurés envers les compagnies d'assurance. ***Le secret du développement du secteur des assurances réside résolument ailleurs que dans une course effrénée à une baisse des tarifs non justifiée.***

Dés lors et pour éviter un effondrement total, il fallait apporter une réponse rapide, claire, mais surtout dans l'esprit du temps, c.à.d. en respectant les règles de la concurrence. D'un autre coté et prenant en compte les changements fondamentaux que le marché des assurances a connu, l'adoption d'un nouveau style de Management qui intègre les notions de qualité, d'écoute du client, et d'innovation devient la réponse la plus adéquate aux nouvelles menaces.

L'avantage concurrentiel tant recherché par les compagnies d'assurance peut être obtenu autrement que par le prix. Il peut être obtenu par la poursuite incessante du détail qui fera la différence auprès du client. Nous pensons qu'en l'état actuel du marché Algérien des assurances, le détail qui fera la différence auprès de la clientèle est le délai de règlement des sinistres.

Pour s'en convaincre il suffit de calculer le montant des sinistres à payer et pas uniquement à la CNMA. Ces stocks de sinistres faramineux prouvent du moins que les compagnies d'assurances Algériennes règlent mal leurs assurés. Ce phénomène explique en grande partie l'image désastreuse des assureurs Algériens. Cette nouvelle approche peut constituer pour nous un élément de différenciation important, facilement perceptible par les assurés. En effet, le déficit actuel pour les compagnies d'assurance est avant tout la capacité à régler les sinistres dans des délais raisonnables.

D'autres voies d'amélioration existent évidemment, nous en sommes conscients, et notamment l'adaptation des produits d'assurance aux besoins réels des clients. Cependant et vue l'immensité du chantier nous nous consacrons dans ce plan d'action au seul facteur des délais de règlement.

C'est dans cet esprit que nous nous proposons de mettre en œuvre à la caisse régionale de mutualité agricole de Tlemcen, un plan d'action pour réduire les délais de règlement des sinistres. Nous croyons fermement que cela n'est pas seulement justifié du côté des assurés qui le réclament inlassablement, mais que c'est surtout une nécessité vitale et absolue pour la survie de notre institution. En assurance l'un des éléments clés du Management par la qualité est la *promptitude*. Ce problème de promptitude ne se pose pas réellement pour la souscription en Algérie, reste alors le traitement et le règlement des sinistres. Les assurés percevront certainement la différence entre les compagnies d'assurance entre autres à ce niveau.

Or un simple coup d'œil sur les délais de règlement actuels nous explique la raison pour laquelle la CRMA a mauvaise presse auprès de sa clientèle, alors même que le règlement des sinistres est la finalité de l'opération d'assurance. Régler les sinistres à temps améliorera donc sensiblement l'image désastreuse de notre institution, et aura par voie de conséquence des effets positifs sur ses résultats commerciaux. Cela permettra aussi au personnel de la CRMA d'en retirer une satisfaction morale puisqu'il contribuera efficacement à la résolution d'un des problèmes majeurs de notre institution ou du moins en atténuer l'acuité.

D'un autre côté le personnel de la CRMA ayant remplis une mission importante (le règlement des sinistres à temps) ne se retrouvera plus face à des files d'attente d'assurés qui n'en finissent plus de s'allonger.

Le temps consacré à la réception de clients insatisfaits, souvent même en colère et à juste titre, sera utilisé pour l'accomplissement d'autres tâches on ne peut plus importantes, que le personnel de la CRMA ne peut accomplir actuellement, quand bien même il l'aurait souhaité.

Ce plan d'action portera effectivement sur une révision complète des éléments ci-après :

- 1- La procédure de traitement du dossier sinistre
- 2- L'expertise
- 3- La faiblesse des garanties accordées surtout dans la branche automobile
- 4- Les moyens financiers dont dispose la CRMA
- 5- Le système de gestion par objectifs individuels.

Mais au préalable un audit profond devra être mené pour permettre un assainissement du stock des sinistres (SAP) et la détermination de priorités à accomplir.

Ce plan exigera des moyens humains et financiers à mettre en œuvre. C'est pourquoi nous pensons que cette expérience ne pourra réussir que dans la mesure où la CNMA s'implique énergiquement dans ce projet. Cela se traduira du coup par des moyens financiers importants qui devront être mis à la disposition de la CRMA. La révision du traité de réassurance interne en cours actuellement, est l'un des moyens financiers réclamés. L'on peut affirmer à ce niveau la disponibilité totale de la CNMA à réviser le traité interne de manière à donner des capacités financières supplémentaires aux caisses régionales.

La formation du personnel et sa sensibilisation aux notions de qualité de service et d'écoute du client sont non seulement des priorités mais aussi des préalables à la réussite du projet.

En revanche cette dimension humaine ne peut donner ses fruits uniquement par la formation et la sensibilisation. Il demeure entendu que la mise en place d'un système de gestion par objectifs individuels qui manquent cruellement à notre institution et d'intéressement est une condition sine qua non à la réussite du projet. Les objectifs tels qu'ils sont définis actuellement à la CRMA sont déclinés par structure. En revanche dans un Management moderne qui met l'accent sur la productivité, un objectif doit être simple, atteignable, mesurable, mais surtout individualisé. Cela permet un contrôle et un suivi rigoureux par agent. L'intéressement sans lequel l'agent se démobilisera, devient alors la conséquence logique du système de gestion par objectifs individuels.

Nous nous proposons donc à la CRMA de Tlemcen de mettre en œuvre ce plan d'action sur 02 années. Nous sommes parfaitement conscients de la complexité de la tâche, cela ne fait que renforcer notre détermination à aller au bout du projet pour le bien des clients, des employés et surtout de la caisse régionale.

*« La vérité de demain se nourrit de l'erreur d'hier »
Antoine de Saint-Exupéry*

CHAPITRE 1

DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE

Le plan d'action que nous nous proposons d'accomplir sur deux années à la caisse régionale de mutualité agricole de Tlemcen pour réduire les délais de règlement sinistre repose en fait sur une situation que tous les intervenants sur le secteur des assurances connaissent fort bien et pas uniquement les assurés. Certes ces derniers se plaignent et à juste titre de la lenteur de règlement, mais en tant que professionnel du métier il fallait s'assurer de la véracité des propos tenus par les uns et les autres sur les délais trop longs de traitement des dossiers sinistre. Il fallait surtout donner un chiffre à ces délais. Le terme délais reste en effet très vague, d'où la volonté de lui donner une substance par des chiffres précis. Un plan d'action ne peut être décidé sur la base de simples allégations quand bien même elles reposent sur des sentiments partagés par l'ensemble des intervenants.

Dés lors un calcul des délais de règlement aussi sommaire soit-il devenait une nécessité. C'est la raison pour laquelle nous avons entrepris de procéder à ce calcul et particulièrement dans la branche automobile. Le choix de la branche automobile est justifié par le fait qu'elle représente 60% du portefeuille de la CRMA de Tlemcen et plus de 90% en matière de règlement sinistre. Ceci en raison de son caractère obligatoire. Les chiffres obtenus parlent alors d'eux-mêmes et démontrent si besoin est à quel point ce qui était perçus comme de simples allégations s'avère être une vérité absolue.

1- ETAT DES LIEUX QUANTITATIFS DES DELAIS DE REGLEMENT ACTUELS

Le calcul des délais de règlement auquel nous avons procédé à la CRMA de Tlemcen a été réalisé pour les garanties dommages facultatives les plus répondues de la branche automobile à savoir :

- 1- La garantie tierce communément appelée tous risques
- 2- La garantie dommage collision
- 3- La garantie bris de glace

Les autres garanties comme l'incendie et le vol n'ont pas fait l'objet d'un tel calcul en raison du nombre très limité de dossiers (une dizaine de dossiers tout au plus par an sur un total de plus de 1500 dossiers).

En revanche la garantie recours échappe complètement au contrôle de la CRMA de Tlemcen, c'est pourquoi nous avons préféré ne pas l'inclure dans nos calculs. Cette garantie fera l'objet d'une analyse particulière (voire chapitre 2 partie 2). Idem pour tous ce qui relève des dommages corporels, sachant que ce genre de dossier fait l'objet d'une décision de justice.

Le calcul des délais en question a pris en compte deux dates que nous considérons primordiales, la date de déclaration du sinistre et la date du premier règlement au titre d'une garantie dommage. En réalité et pour plus de clarté, il faut dire qu'un dossier sinistre peut faire l'objet de plusieurs règlements. Si on prend le cas d'un assuré qui a souscrit une police d'assurance automobile avec la garantie dommage-collision l'on peut se retrouver en fin de compte avec deux règlements. Le premier règlement au titre de la garantie dommage-collision et le second règlement au titre de la garantie recours, une fois ce dernier aboutit bien entendu. C'est pourquoi la date qui nous intéresse à la CRMA de Tlemcen est celle du premier règlement c.à.d. celle qui concerne une garantie dommage dont nous avons la responsabilité de mettre en jeu en faveur de notre assuré.

A partir de la nous avons procédé au calcul des délais de règlement des dossiers sinistre de l'exercice 2007. Les résultats obtenus peuvent être résumés comme suit :

- 1- Pour la garantie tierce l'assuré attend en moyenne 115 jours avant règlement
- 2- Pour la garantie dommage-collision la moyenne est de 175 jours
- 3- Pour la garantie bris de glace la moyenne est de 129 jours.

Par ailleurs, la pièce maitresse du dossier sinistre c.à.d. celle qui ouvre la voie au règlement est le rapport d'expertise qui est normalement versé au dossier dans les huit jours qui suivent la présentation du véhicule objet du sinistre à l'expert. La mission d'expertise est établie le jour même de la déclaration du sinistre. De ce fait l'assuré se présente à l'expert avec le véhicule le jour même ou la mission d'expertise est établie. A partir de la, les délais cités plus haut doivent être réduits de 08 jours du moment que l'expertise est effectuée selon la convention qui lie la CRMA de Tlemcen à ses différents experts dans les huit jours qui suivent la présentation du véhicule objet du sinistre. Nonobstant le fait que le délai de huit jours n'est souvent pas respecté par les experts ce qui constitue l'un des facteurs de retard important dans la lenteur du traitement des dossiers sinistre, nous aurons ainsi les délais ci-après :

- 1- Pour la garantie tierce la moyenne est de 107 jours
- 2- Pour la garantie dommage-collision la moyenne est de 167 jours
- 3- Pour la garantie bris de glace la moyenne est de 121 jours.

Ces résultats qui ne sont qu'une moyenne par garantie sont donc la preuve que les propos tenus en particulier par les assurés sur la lenteur dans le traitement des dossiers sinistres ne sont pas de simples allégations mais reposent en vérité sur des faits bien établis. Il devenait donc parfaitement légitime de mettre en œuvre un plan d'action pour réduire les délais trop longs de règlement des dossiers sinistres.

Cependant et avant d'analyser les raisons de cette lenteur pour définir les contours du plan, une étape importante reste à réaliser au préalable. Cette étape concerne la perception réelle des clients des délais actuels et des délais perçus par eux comme raisonnables, et ce par le biais d'un sondage d'opinion. Cela permettra à la CRMA de Tlemcen de situer le niveau exact des délais de règlement à atteindre selon ses capacités financières et humaines.

2- PERCEPTION DES CLIENTS DES DELAIS ACTUELS DE REGLEMENT

A travers un sondage d'opinion effectué sur un échantillon d'assurés pris au hasard, nous avons l'intention de mesurer comment perçoivent en réalité nos clients les délais de règlement actuels. D'emblée nous disons que le sondage n'avait aucune valeur scientifique à nos yeux, puisqu'il ne respectait pas les techniques statistiques établies. L'échantillon choisi au hasard n'était pas représentatif de la clientèle. Cependant avec cette approche nous espérons au moins dégager une idée très générale, voir même une tendance qui nous éclaire sur la perception des clients des délais de règlement actuels. Cela permettra à la CRMA de Tlemcen de se situer par rapport à cette perception. Le sondage en question était réalisé au guichet par les agents de la CRMA de Tlemcen. Les assurés choisis pour répondre aux questions étaient ceux qui avaient souscrit une police d'assurance automobile avec des garanties dommages facultatives. Les clients assurés uniquement en responsabilité civile n'ont pas fait l'objet du sondage étant donné que le règlement des sinistres au titre de la garantie recours fait partie des facteurs de retard exogènes. D'autre part nous avons essayé autant que faire ce peut de diversifier les assurés choisis sur la base de la catégorie socioprofessionnelle, de l'âge et du sexe. Par un souci de simplicité et de clarté, le sondage comprenait deux questions auxquelles l'assuré devait répondre. Les questions étaient formulées de la manière suivante :

A- Comment trouvez-vous les délais de règlement sinistre ?

A-1 courts

A-2 longs

A-3 très longs

B- Selon vous quel est le nombre de jours raisonnable pour les délais de règlement ?

Pour la deuxième question l'agent en charge du sondage prenait le soin d'expliquer à l'assuré que le délai commence à courir à partir du moment où la dernière pièce était versée au dossier. Il était question de faire comprendre aux assurés qu'un dossier sinistre ne peut faire l'objet d'un règlement que dans la mesure où toutes les pièces y figurent.

Les résultats de l'enquête étaient on ne peut plus clairs, éloquents même, puisqu'ils ont fait surgir une écrasante majorité de clients qui trouvaient que nos délais de règlement étaient trop longs. Malgré cela beaucoup d'assurés préfèrent rester à la CRMA plutôt que d'aller vers un autre assureur et ce en raison des tarifs compétitifs pratiqués par la mutualité agricole.

En réalité et à cause du caractère mutuel de la CRMA de Tlemcen, les tarifs pratiqués par cette dernière en assurance automobile sont les moins chers. Cela constitue un avantage concurrentiel considérable surtout dans un pays comme l'Algérie où le pouvoir d'achat des citoyens n'est pas très élevé. Mais cela n'enlève en rien au problème. Il reste tout de même que le service essentiel auquel ont droit nos clients n'est point assuré.

3- DETERMINATION DES DELAIS PERCUS RAISONNABLES PAR LES ASSURES

Par ailleurs et concernant le deuxième volet du sondage, une majorité de clients disent vouloir être réglés dans les 30 jours qui suivent le sinistre. En d'autres termes et si on exclut les huit jours de l'expertise, il reste grosso modo trois semaines soit 21 jours à la CRMA de Tlemcen pour procéder au règlement du sinistre. L'intérêt de connaître les délais perçus raisonnables par nos clients est de situer à quel niveau l'effort de la CRMA de Tlemcen doit se porter. On a ainsi pu dégager ce chiffre de 21 jours après l'expertise qui deviendra l'objectif à atteindre. Toute l'organisation qui sera mise en place ainsi que le plan d'action auront en fin de compte pour objectif d'atteindre ce délai de 21 jours pour régler le dossier sinistre.

Ceci dit, notons que l'effort de la CRMA de Tlemcen peut aller au-delà de ce qui est exigé par les assurés. En effet après une étude minutieuse avec les responsables du service sinistre il s'avère qu'une fois ce dernier réorganisé en profondeur, le dossier peut faire l'objet d'un règlement avant même l'écoulement des 21 jours. Cependant et paraphrasant les spécialistes du Marketing qui parlent du prix psychologique, c.à.d. le prix que le client est disposé à payer pour acquérir le produit, il nous semble plus intéressant de se conformer aux souhaits des clients, alors que nous pouvons faire mieux. Il serait plus judicieux à nos yeux de communiquer avec la clientèle sur un objectif dans la définition duquel ils ont contribué et qui a été réalisé par la CRMA de Tlemcen pour leur garantir un niveau de service qu'eux même ont exigé.

Du moment que la clientèle est disposée à attendre 21 jours après l'expertise et que ce délai lui semble raisonnable, nous pouvons parler de délais psychologiques.

Cette notion de délais psychologiques nous semble constituer pour nous plutôt une barrière à ne pas franchir, au lieu de se focaliser sur la réduction des délais sans s'attarder sur les conséquences que cela pourrait avoir sur la qualité du traitement des dossiers.

En effet un niveau de qualité de service n'exclut pas pour autant que l'on ne soit pas attentif à un traitement du dossier dans les normes requises. Il va sans dire que cette qualité dans le traitement des dossiers sinistres exige entre autres du temps. C'est la raison pour laquelle nous avons entamé cette étude pour dégager ce que l'on a appelé les délais psychologiques de règlement des dossiers sinistre. La comparaison entre les délais psychologiques des clients une fois déterminés et les délais que la CRMA de Tlemcen peut s'imposer à elle-même selon ses capacités, définira en définitif le sens que le plan d'action prendra.

Les délais psychologiques ainsi déterminés étant supérieurs aux délais de la CRMA, l'on peut affirmer que les premiers constitueront sans aucun préjudice ni à la clientèle ni à la CRMA de Tlemcen l'objectif final du plan d'action.

*« Le courage, c'est de chercher la vérité et de la dire »
Jean Jaurès*

CHAPITRE 2

LES RAISONS DE LA LENTEUR DES DELAIS DE REGLEMENTS ACTUELS

La définition des étapes du plan d'action de réduction des délais de règlement des sinistres ne peut se faire sans une analyse préalable des causes qui ont conduit à la situation actuelle décrite dans le chapitre 1. En définitif le plan d'action portera effectivement sur la levée des causes de retard. C'est la raison pour laquelle cette étape revêt à nos yeux une importance primordiale.

Les facteurs de la lenteur dans le traitement des dossiers sinistres sont de deux ordres. Ceux que nous pouvons qualifier d'endogènes c.à.d. qui peuvent faire l'objet d'une intervention pour amélioration par la CRMA de Tlemcen. D'un autre coté il y a les facteurs qualifiés d'exogènes c.à.d. qui échappent à la volonté de la CRMA et pour cela ne peuvent faire l'objet du plan d'action.

1- LES FACTEURS ENDOGENES A LA CRMA DE TLEMCCEN

1-1 COMPLEXITE DE LA PROCEDURE DU TRAITEMENT DU DOSSIER SINISTRE

Le dossier sinistre suivra une fois ouvert un itinéraire qu'il serait judicieux d'examiner car il représente à notre sens l'un des facteurs de retard de règlement. Dans ce qui suit, nous allons décrire cet itinéraire et analyser les points sur lesquels nous devons agir pour réduire les délais de règlement.

➤ LA DECLARATION SINISTRE

• DELAIS DE DECLARATION

Le traitement du dossier sinistre débute dès la réception de la déclaration d'accident déposée par l'assuré. L'ordonnance 95-07 du 25 Janvier 1995 relative aux assurances a prévu des délais règlementaires de déclaration par branche d'assurance. Ces délais sont repris dans les conditions générales des polices d'assurances commercialisées par la CRMA de Tlemcen. En automobile ce délai est de 07 jours. Le délai le plus court 24 heures, étant celui de la garantie mortalité bétail.

Cependant l'assuré à toute la latitude de déclarer son sinistre par n'importe quel moyen qu'il juge utile. Sa présence au guichet n'étant pas vraiment obligatoire. L'essentiel est que l'assureur prenne connaissance du sinistre. Un coup de téléphone peut faire office de déclaration. Cette facilité accordée par la loi est totalement ignorée des assurés et n'est pas appliquée par les assureurs. Ces derniers préfèrent, exigent même encore la présence de l'assuré pour déposer une déclaration en bonne et due forme.

Si l'on peut comprendre les raisons de cette exigence des assureurs en ce qui concerne l'assurance automobile, en revanche on a du mal à le comprendre pour les autres risques. En effet dans la branche automobile les informations concernant l'affiliation de l'adversaire et son assureur étant indispensables pour pouvoir exercer un recours.

Mais cette spécificité n'existe pas pour des branches comme la mortalité bétail. La présence de l'assuré au guichet pour remplir une déclaration sinistre n'est alors point obligatoire. L'essentiel est que l'assureur puisse intervenir en temps opportun pour constater le sinistre, ou en limiter l'étendu. De ce fait, l'assureur doit chercher avant tout l'efficacité c.à.d. l'information donnée en temps opportun pour pouvoir agir. Il importe peu que l'assuré se présente au guichet ou non. La déclaration écrite peut être remplie et versée au dossier à n'importe quel moment. En revanche le contenu de la déclaration revêt une grande importance et constitue dès fois un facteur de retard que l'assureur peut éviter.

• ***CONTENU DE LA DECLARATION***

Les informations données par l'assuré et contenues dans sa déclaration de sinistre sont d'une grande importance pour la gestion du dossier. En effet ces informations forment l'opinion que se fait l'assureur du sinistre et le cours qu'il voudra donner par la suite au dossier. C'est la raison pour laquelle, la déclaration doit être remplie avec minutie et exactitude. En revanche nous constatons que la réception des déclarations sinistres est le plus souvent confiée à des agents qui ne maîtrisent pas le métier de l'assurance en général. De ce fait, ils acceptent des déclarations sinistres incomplètes, voir même erronées. Notons aussi que même le numéro de téléphone de l'assuré est le plus souvent omis dans la déclaration. Cela conduit une fois le dossier entre les mains du gestionnaire sinistre soit à rappeler l'assuré par courrier pour un complément d'informations (alors que si la CRMA dispose de son numéro de téléphone, un simple coup de fil suffit), ou bien à rejeter carrément le dossier. L'incompétence des agents peut aussi conduire à des aberrations. En effet nous avons remarqué que l'agent du sinistre établie un ordre de service pur effectuer une expertise alors que l'assuré ne dispose pas de la garantie. Dans ce cas la CRMA déboursa le montant de l'expertise pour un sinistre qu'elle peut rejeter le jour même de la déclaration. Une simple vérification aurait pu éviter ces frais inutiles.

En plus du retard que cette situation engendre et que nous pouvons éviter par une meilleure prise en charge lors de la déclaration sinistre, l'image de marque de la compagnie d'assurance s'en trouve grandement affectée. C'est la raison pour laquelle nous pensons que l'agent au guichet joue un rôle très important, voir même primordiale dans la gestion des sinistres, et particulièrement dans la réduction des délais de règlement. Pour cela ils doivent faire l'objet d'une attention particulière et doivent bénéficier d'une formation spécifique.

Cette formation ne doit pas porter uniquement sur le métier d'assurance et ses techniques, ce qui est nécessaire, mais elle doit surtout porter sur le côté relationnel et les techniques d'approche du client.

Un agent qui maîtrise à la fois le savoir technique et le savoir être avec le client facilite grandement les choses, ce qui mettra les assurés dans de meilleures dispositions. Une déclaration faite dans les délais, bien remplie, et contenant toutes les informations demandées par l'assureur devient dès lors le point de départ à un règlement rapide du dossier sinistre.

➤ ***L'EXPERTISE***

Au début nous étions tentés de considérer l'expertise comme un facteur exogène de retard vue l'indépendance des experts. Seulement et après réflexion, nous pensons que nous pouvons agir sur ce facteur si nous diversifions les centres d'expertise. En réalité, le retard en rapport avec l'expertise n'est pas seulement le fait des experts qui tardent à remettre leurs rapports, mais c'est aussi le fait de la CRMA qui a du mal à faire un suivi rigoureux de ce volet. En l'état actuel des choses, la mission d'expertise est établie le jour même de la déclaration du sinistre. L'assuré se dirige alors le plus souvent le jour même vers l'expert choisi par la CRMA. La convention signée entre la CRMA et les différents experts oblige ces derniers à remettre leurs rapports dans les huit jours. En revanche la convention n'a pas prévu de dispositions spéciales dans le cas où l'une des deux parties n'honore pas ses engagements. En plus la CRMA, c.à.d. la partie qui a sollicité le service et dont elle paye le prix ne fait aucun suivi des délais prévus par la convention. Un expert qui remet son rapport d'expertise dans les huit jours est traité de la même manière qu'un expert qui remet son rapport 06 mois après la déclaration (et c'est encore un cas réel). Ce laxisme de la part de la CRMA ne fait qu'aggraver une situation déjà délicate. L'avantage dont la CRMA dispose et qu'elle n'arrive pas à exploiter est la multiplicité des centres d'expertise (publics et privé). Il suffit dès lors de faire un choix judicieux entre les experts et imposer ses conditions. Ceux qui ne remplissent pas les conditions seront carrément écartés au profit de ceux qui jouent le jeu. Il y va de l'intérêt de l'assuré et de la CRMA bien entendu.

Pour résumer les choses, on dira tout simplement que pour éviter le retard du à la phase d'expertise, la CRMA de Tlemcen n'aura qu'à opérer un suivi et une application stricts de la convention qui la lie à ses experts. Il suffit dès fois de rappeler par un simple coup de fil l'expert pour qu'il ramène son rapport. Nous pensons qu'il est possible de mettre au point une application informatique qui permettra de faire le suivi nécessaire. Les experts qui ne respecteront pas les délais prévus à la convention seront éliminés. La concurrence fera le reste.

➤ **LE TRAITEMENT DU DOSSIER**

Une fois le rapport d'expertise remis à la CRMA cette dernière pourra entamer le traitement proprement dit du dossier sinistre. Ledit traitement comprend les phases ci-après :

- ***Le traitement technique***

Le traitement technique c.à.d. la vérification des garanties, des responsabilités, des valeurs assurées, du montant des dommages, et le calcul de l'indemnité est effectué par un agent du service sinistre. Dans le cas où l'agent trouve des anomalies une convocation est envoyée à l'assuré pour un complément d'information. Une fois ce travail fait le dossier est remis au premier responsable du service pour vérification et signature. Ensuite le dossier est remis à la direction pour homologation. Dans le cas où le nombre de dossiers est important le traitement technique peut prendre jusqu'à 07 jours, si l'on considère que tout le monde fait bien son travail. En revanche si le montant de l'indemnité dépasse un certain seuil c.à.d. le pouvoir de règlement de la CRMA il devra être transmis à la Caisse Nationale pour étude.

- ***Le courrier***

Ce n'est qu'une fois que le dossier homologué par le directeur de la CRMA qu'une convocation est envoyée par lettre postale à l'assuré l'invitant à se présenter au siège de la compagnie pour encaisser son chèque. La date du règlement est précisée sur la convocation.

- ***Le classement provisoire des dossiers sinistres***

Les dossiers sinistres sont classés provisoirement en fonction de deux critères. Le premier est l'ordre chronologique du dossier. Le second est en rapport avec la compagnie d'assurance de l'adversaire. Ce classement aura en fait une conséquence sur la célérité de règlement. En effet et suivant ce type de classement un dossier est réglé en fonction de son ancienneté. Cette méthode de classement et de règlement traite tous les clients de la même manière. Seulement les clients ne sont tous égaux. Un client qui a pris une assurance tous risques à droit de par la prime qu'il a payée a une prestation meilleure que celle réservée à un client qu'il n'a pris qu'une assurance au tiers. Par ailleurs un client qui paye une prime d'assurance représentant 10% du chiffre d'affaires de la CRMA de Tlemcen à droit à un traitement de faveur. En résumé le classement provisoire des dossiers à première vue anodin constitue en fait une cause de retard dans le règlement des dossiers sinistres si nous considérons que celui-ci doit être différencié en fonction des garanties prises par les clients et leur importance.

- ***Le règlement***

Il faut préciser qu'à l'instar de beaucoup de compagnies d'assurance, la CRMA ne règle pas les dossiers sinistres quotidiennement, mais arrête des dates de règlement. La raison du choix de cette méthode de règlement est le manque de disponibilités. Seulement cette façon de faire crée des retards très importants. Par ailleurs lorsqu'un nombre élevé d'assurés se présente au siège de la CRMA pour encaissement des chèques cela crée un désordre indescriptible. Cela est dû en fait que même l'établissement du chèque est source de retard, puisqu'il est libellé par le service comptabilité et doit être signé du comptable et du directeur. Nous avons remarqué qu'un assuré peut attendre la journée entière pour avoir son chèque. La solution à ce problème s'impose d'elle-même. Une fois le dossier prêt pour règlement c.à.d. traité techniquement et a reçu toutes les homologations nécessaires, il doit faire l'objet d'un règlement dans l'immédiat sans aucun délai. L'établissement du chèque doit être du ressort du service sinistre.

- ***Le classement définitif des dossiers***

Le classement des dossiers intervient dans plusieurs cas mais cela n'intéresse en rien le règlement sinistre. Pour cela nous ne traiterons pas ce point.

La procédure de traitement du dossier sinistre telle que nous venons de la décrire n'est pas vraiment complexe en soi mais son application crée les retards de règlement. En effet et comme nous l'expliquerons un peu plus loin l'absence de contrôle au service et des objectifs par agent crée ce laxisme source de beaucoup de retard. A ce stade nous préférons nous en tenir la c.à.d. une simple description de la procédure du traitement du dossier sinistre laissons l'analyse approfondie au point 1-3.

1-2 FAIBLESSE DES GARANTIES DOMMAGES EN ASSURANCE AUTOMOBILE

Dans ce point nous allons aborder un problème qui relève du service production. La commercialisation des produits d'assurance se fait à la CRMA de Tlemcen de deux manières. La première est la souscription au guichet. L'assuré se présente le plus souvent pour assurer son véhicule du moment que c'est une assurance obligatoire. La seconde est celle que nous appelons la prospection. L'agent appelé prospecteur se déplace chez un assuré pour lui proposer nos produits d'assurance. Il s'agit dans la majorité des cas de produits d'assurance autres que l'assurance automobile. Signalons au passage que la tacite reconduction n'est plus pratiquée du moins à la CRMA. C'est un détail qui a son importance. L'assuré qui veut souscrire une police d'assurance automobile est obligé de se présenter au siège de la CRMA.

Ce fait constitue plutôt un avantage que nous n'arrivons pas à exploiter. En effet la présence du client au guichet peut faciliter la commercialisation de produits d'assurance autres que l'automobile d'autant plus que l'obligation légale d'assurance concerne aussi les catastrophes naturelles. Cependant l'analyse de la structure du portefeuille de la CRMA de Tlemcen nous révèle un certain nombre d'insuffisances sources elles aussi du retard dans le règlement des dossiers sinistres.

Le portefeuille de la CRMA de Tlemcen est constitué de la branche automobile à hauteur de 60%, ce qui n'est pas mauvais en soi. En effet sous d'autres cieux comme en France par exemple des compagnies d'assurance se créent juste pour faire de l'assurance automobile. Il faut avouer qu'elles s'en sortent à merveille. En revanche les garanties accordées au titre de la police d'assurance automobile à la CRMA de Tlemcen sont le plus souvent la responsabilité civile et les personnes transportées. Autrement dit seules les garanties obligatoires sont accordées. Sur plus de 26500 contrats automobiles commercialisés en 2009 seul 2% sont assurés en tous risques, 35% en dommage collision, 29% en bris de glace et moins de 20% contre l'incendie et le vol.

Cette situation engendre en réalité des difficultés lors des règlements sinistres. Si le nombre de véhicules assurés en tous risques était plus important le règlement sinistre s'en trouvera grandement facilité. Il faut préciser tout de même que la contrainte de l'âge du véhicule qui doit avoir moins de cinq ans pour être assuré en tous risques est l'une des raisons de cette situation. Un assuré qui ne prend que la responsabilité civile ou même la garantie dommage collision devra attendre le recours auprès de l'assureur de l'adversaire pour pouvoir encaisser son indemnité. En effet la garantie dommage collision est limitée au maximum à 40.000,00 D.A. Dans le cas où le montant des dégâts est supérieur à cette limite la CRMA indemnise son assuré à hauteur des 40.000,00 D.A et exerce un recours contre l'assureur de l'adversaire pour le reste du montant.

L'effort qui doit être mené par les agents de la production est avant tout explicatif. Ils doivent bien expliquer à l'assuré le contenu du contrat et les avantages offerts à lui en cas de survenance de sinistre s'il prend des garanties dommages. Un effort ou même une agressivité commerciale ne peut être que bénéfique à l'assuré. Cette absence d'agressivité est due en fait à deux raisons. La première que nous aborderons dans le point suivant est l'absence d'objectifs individuels. La seconde à trait au manque de formation technique et commerciale des agents. En effet nous ne pouvons demander à une personne de convaincre un assuré de l'utilité et des avantages des garanties dommages si elle-même n'est pas convaincue. La meilleure méthode pour combattre ce manque de conviction chez les employés est la formation technique et commerciale. La formation aura pour objectif d'élever le niveau des agents sur le plan technique et leur inculquer les méthodes d'approche du client pour appréhender ses besoins et les satisfaire correctement.

1-3 ABSENCE D'OBJECTIFS INDIVIDUELS

Les objectifs décidés par la CNMA et assignés à la CRMA concernent le portefeuille. Le chiffre d'affaires prévisionnel est le seul indicateur sur lequel la CRMA sera jugée annuellement. Cet objectif concerne donc une structure, le service production composé de plusieurs employés. Aucun autre objectif n'est assigné pour le moment à la CRMA. Cette situation se comprend facilement quand on connaît les difficultés récentes de la mutualité agricole. Il fallait à tout prix augmenter le chiffre d'affaires pour échapper au spectre de la faillite. Seulement cette méthode ne peut plus constituer un style de Management efficace. Attribuer un objectif annuel à atteindre à une seule structure à l'exception des autres comme le service sinistre n'est plus de mise. Cela constitue à notre sens l'un des éléments clés sur lequel le plan d'action devra agir pour améliorer les performances de la CRMA en général et réduire les délais de règlement sinistres en particulier. En réalité un objectif doit être individuel. Nous avons remarqué par exemple qu'un bureau local situé dans la localité de SEBDOU et tenu jusqu'à peu par un seul agent a réalisé à lui seul 25% du chiffre d'affaires de l'exercice 2007. La structure concernée par la réalisation de l'objectif est composée de 10 employés. Les 75% restants du chiffre d'affaires ont été réalisés par les 09 autres employés.

Malheureusement pour l'employé de SEBDOU et pour la CRMA aussi cette situation n'apparaît nullement lors de l'évaluation des performances. En effet les performances sont évaluées par structure et non pas par agent. L'équité et l'efficacité même voudront que l'on récompense l'effort individuel.

En pratique les performances réalisées serviront de base de calcul de ce que nous appelons la prime de rendement collectif attribuée à l'ensemble du personnel de la CRMA par la CNMA. La prime de rendement individuel est attribuée par la direction de la CRMA au personnel. Les critères de calcul de la prime de rendement individuel sont purement subjectifs. Ils concernent deux notions très vagues, la qualité et la quantité du travail accompli. Seulement pour être objectif, ces notions de quantité et de qualité doivent être mesurables par rapport à un standard qui n'existe malheureusement pas. En plus aucun objectif de performance individuelle n'est défini par agent. Il va sans dire qu'un tel système d'évaluation des performances du personnel est à l'encontre de toute politique de motivation et de stimulation des efforts. C'est l'une des raisons qui expliquent notamment la faiblesse des garanties dommages commercialisées par la CRMA en assurance automobile décrites plus haut. L'agent au guichet ne ressent pas le besoin d'accomplir l'effort nécessaire pour convaincre les clients de souscrire des contrats d'assurance en tous risques ou avec d'autres garanties dommages. Sa prime de fin de mois n'en sera pas affectée puisqu'il n'est soumis à aucune obligation de performance individuelle.

Ceci dit le problème du service sinistre est encore plus grave. Si le service production est contraint dans son ensemble à réaliser un objectif aussi vague soit-il, le service sinistre n'est soumis quant à lui à aucune obligation de performance.

Même le ratio cadence de règlement connu de tous les professionnels de l'assurance n'est pas calculé à la CRMA alors que d'autres compagnies le considèrent comme élément fondamentale pour mesurer les performances. Dernièrement la CNMA a plutôt choisi de s'intéresser au niveau des déclarations sinistres, notion purement comptable qui ne peut servir de base de motivation du personnel du service sinistre. Les déclarations sinistres échappent en fait au contrôle du service. C'est un phénomène que toutes les compagnies d'assurance subissent et ne peuvent contrôler. Qu'il y ait peu ou prou de sinistres n'a rien à voir avec la performance du service sinistres. En effet le seul indicateur qui doit guider le service sinistre et constituer de fait un élément de motivation important est la cadence de règlement. Régler les sinistres est en fait la finalité de l'opération d'assurance. C'est pour cette raison que le service sinistre existe. On préfère donc évaluer la performance du service sinistre sur la base des déclarations sinistres alors qu'elles échappent totalement à son contrôle. Alors que nous avons omis d'inclure dans le système d'évaluation un élément qui est la raison d'être de ce service.

La conséquence logique de la mise en place d'un système d'évaluation des performances du service sinistre sur la base de la cadence de règlement est l'accélération des règlements.

Actuellement le service sinistre fonctionne sans aucun indicateur de performance collectif ou individuel. C'est la raison pour laquelle des agents chargés du suivi de la remise ou non du rapport d'expertise, de l'envoi de pièces ou convocations pour règlement ou encore d'autres tâches ne se soucient nullement du retard occasionné au traitement du dossier. Le calcul de la prime à laquelle ils ont droit en fin de mois ne prend pas en compte ces éléments.

1-4 ABSENCE D'ENCOURS FINANCIERS

Dans ce qui suit nous aborderons la relation CRMA-CNMA, car c'est de cela qu'il s'agit. La Caisse Nationale de Mutualité Agricole est une organisation à but non lucratif. Elle est présente sur le territoire national à travers 65 Caisses Régionales. Les caisses régionales commercialisent les produits d'assurance au nom de la caisse nationale qui a reçu un agrément de l'Etat pour pratiquer des opérations d'assurance. La relation CRMA-CNMA est avant tout une relation de réassurance. Les 65 caisses régionales présentes sur le territoire national sont fédérées et réassurées à la caisse nationale. Le traité de réassurance qui lie les deux parties est un traité de type quote part en vertu duquel les caisses régionales versent à la caisse nationale 62% des cotisations encaissées. En contre partie la caisse nationale prend en charge 80% des sinistres réglés par les caisses régionales. Les caisses régionales assurent à 100% leurs charges de fonctionnement. Le traité en lui-même ne pose pas de problème mais son application actuelle est source de difficultés financières pour les caisses régionales.

En effet, en vertu du traité de réassurance interne les caisses régionales sont obligées de verser quotidiennement la quote part de la CNMA c.à.d. 62% des cotisations encaissées, ce qui prive les CRMA des fonds nécessaires à leur bon fonctionnement, surtout le règlement des sinistres. En plus, les caisses régionales dont les 38% restants des cotisations encaissées ne suffisent pas pour régler les sinistres sont obligées de faire des appels de fonds à la CNMA. Cette dernière est obligée selon les termes du traité de verser les 80% du montant des sinistres au profit des caisses régionales. Cette méthode de travail ne peut qu'accentuer les difficultés des caisses régionales en matière de règlement sinistres. En effet, en plus de toutes les causes de retard dans le règlement des sinistres décrites plus haut, la CRMA ne dispose pas assez d'encours à cause d'un fonctionnement mal conçu d'un traité de réassurance et c'est le moins qu'on puisse dire. Une caisse régionale doit ainsi attendre des fois des semaines pour recevoir les fonds nécessaires au règlement des dossiers sinistres en question.

Nous pouvons comprendre cette méthode de travail pour les sinistres exceptionnels qui mettent en jeu des sommes importantes, mais lorsqu'il s'agit souvent de sinistres automobile de faible intensité, cela revient juste à accentuer un problème déjà assez compliqué.

2- LES FACTEURS EXOGENES A LA CRMA DE TLEMCCEN

Les facteurs de retard dits exogènes sont ceux sur lesquels la CRMA n'a aucune prise, c.à.d. qui échappent à sa volonté. Par un souci de complémentarité nous nous contenterons juste de les décrire puisqu'ils ne feront pas l'objet du plan d'action. Ces facteurs concernent la relation entre la CRMA et les autres compagnies d'assurance qui existent sur le marché Algérien.

2-1 LA NON APPLICATION DE LA CONVENTION IDA

La convention I.D.A existe en Algérie depuis plusieurs années. Son champ d'application concerne les recours exercés par les compagnies d'assurance dans la branche automobile au profit de leurs assurés. Les termes de cette convention stipulent qu'un assuré ayant fait l'objet d'un sinistre a droit à l'indemnité versée par sa compagnie d'assurance si cette dernière estime que sa responsabilité est dégagée. La dite compagnie devra à son tour exercer un recours auprès de l'assureur de l'adversaire pour récupérer son argent. Cependant et bien que toutes les compagnies d'assurance ont adhéré à cette convention, cette dernière n'a jamais été mise en pratique. La raison est toute simple. Le manque de confiance entre les compagnies d'assurance qui préfèrent exercer le recours avant de régler leurs assurés. En effet personne aujourd'hui en Algérie n'est en mesure de s'aventurer à régler ses assurés non responsables avant même que le recours n'aboutisse. Ce manque de confiance entre les compagnies d'assurance pénalisent les assurés et pas seulement à la CRMA.

En fait c'est un problème qui dépasse les prérogatives d'une Caisse régionale quelque soit les intentions louables de cette dernière. Ce problème ne trouvera de solutions que si les directions générales des compagnies d'assurances interviennent énergiquement pour une application stricte d'une convention qu'elles mêmes ont signé.

2-2 LE MANQUE DE LIQUIDATIONS INTER-COMPAGNIES

Devant cette situation de blocage, il ne reste qu'à appliquer les bonnes vieilles méthodes. La liquidation des dossiers sinistres entre les compagnies d'assurance est le seul moyen offert à la CRMA pour faire aboutir ses recours. Seulement la CRMA n'est pas maître du jeu. Dans une liquidation on trouve deux parties qui s'accordent sur une date de liquidation. La encore la CRMA doit subir la règle du jeu. En effet dans pas de mal de cas la CRMA propose aux confrères d'organiser périodiquement des séances de liquidation des dossiers, mais ces derniers refusent ou du moins freinent l'opération pour diverses raisons. Les assurés de la CRMA s'en trouvent ainsi pénalisés.

*« Un homme raisonnable ne peut agir sans motif »
Chamfort*

CHAPITRE 3

LES OBJECTIFS DU PLAN D'ACTION DE REDUCTION DES DELAIS DE REGLEMENT

De prime abord nous sommes tentés de considérer la levée des freins au règlement rapide décrits dans le chapitre 2 comme principal et unique objectif du plan d'action. En réalité le plan poursuit un certain nombre d'objectifs qu'il serait nécessaire de décrire. Le principal objectif étant bien entendu la réduction des délais de règlement sinistre. Cet objectif va dans le sens de la satisfaction des clients et l'amélioration par conséquent des résultats commerciaux de la CRMA. Cependant la responsabilisation des collaborateurs nous paraît un objectif d'une grande importance. En effet le plan n'a pas que des objectifs purement commerciaux. La dimension humaine sans laquelle le plan ne peut réussir occupe dans notre esprit une place importante voire primordiale. L'homme qui est au centre de l'entreprise ne doit pas être considéré comme un outil de la réussite mais plutôt comme le but de la dite réussite. C'est la raison pour laquelle les collaborateurs à travers ce plan doivent se sentir comme investi d'une mission dont ils sont le but. En effet la réussite commerciale de l'entreprise n'est rien d'autre que la réussite proprement dite de ses employés. Dans ce qui suit nous allons aborder les quatre principaux objectifs assignés au plan d'action de réduction des délais de règlement.

1-SATISFACTION DES CLIENTS DE LA CRMA

Le but de ce mémoire n'est pas de rappeler les principes fondateurs du Marketing. Cependant et pour l'intelligence de l'exposé il est nécessaire d'en rappeler le principal. La réussite de toute entreprise économique est subordonnée au fait que le client soit au centre de ses préoccupations. L'entreprise existe uniquement par ses clients. Par conséquent la satisfaction de ses derniers devient la règle majeure à respecter.

L'assurance est un produit spécifique. Sa spécificité vient en premier lieu de son caractère intangible. Une personne qui souscrit un contrat d'assurance quitte le siège de son assureur avec en main un document (le contrat d'assurance) renfermant une simple promesse d'indemnisation en cas de sinistre. D'ailleurs ne dit-on pas que l'assureur vend du vent. Le client qui paye son assurance n'a pas en fait l'impression d'avoir réalisé un acte d'achat, du moment qu'il n'emporte rien avec lui de tangible.

La spécificité de l'assurance vient aussi du fait que le client qui a souscrit une police d'assurance ne veut surtout pas avoir à l'utiliser. Aucune personne normalement constituée ne souhaite subir un sinistre quand bien même elle dispose d'une couverture totale en assurance. A vrai dire nous sommes en présence d'une personne qui verse une somme d'argent à son assureur pour acheter un produit intangible qu'elle ne souhaite pas utiliser. Il faut bien reconnaître que l'assurance est un produit très difficile à acheter et donc à vendre.

A partir de la, l'assureur devra redoubler d'effort pour atteindre un niveau appréciable de satisfaction des clients sans que cela ne puisse nuire à ses résultats

La satisfaction du client en assurance n'est pas une mince affaire. C'est l'un des principes majeurs de la gestion de toute compagnie d'assurance.

La satisfaction du client en assurance débute avant même la souscription. Le conseil que l'assureur est en mesure d'apporter à son assuré est d'une grande importance. En effet l'expérience de l'assureur dans le domaine de la gestion des risques lui confère un savoir qu'il est obligé de mettre à la disposition de ses assurés. Le conseil peut prendre plusieurs formes. Le choix des garanties en est la plus importante. Nous avons signalé au chapitre précédent la faiblesse des garanties dommages commercialisées par la CRMA de Tlemcen en assurance automobile. Cette faiblesse est due en grande partie à un manque d'implication des agents du service production dans l'explication du contenu du contrat d'assurance automobile. C'est l'un des manquements majeurs au principe de satisfaction des clients que le plan d'action devra corriger.

Cependant le service vital auquel s'attend un assuré, est la bonne prise en charge en cas de survenance de sinistre. Nous avons déjà signalé que personne ne souhaite subir un sinistre et donc avoir recours à son assurance. Seulement si le sinistre se produit, il est parfaitement légitime que l'assuré s'attende à une prestation de qualité de la part de son assureur. La qualité de la prestation sera jugée en fait sur la base de deux facteurs. Le premier facteur est la promptitude c.à.d. la rapidité d'exécution de l'assureur. Le second facteur est le montant de l'indemnité proposé par l'assureur.

Malheureusement, la CRMA a failli sur le plan de la promptitude. L'étude menée par la CRMA et décrite au chapitre 1 l'a très bien démontré. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de mettre en pratique un plan d'action pour réduire les délais de règlement sinistre. Le but à atteindre étant la satisfaction des clients à travers une plus grande promptitude.

2- AMELORATION DE L'IMAGE DE LA CRMA

La satisfaction des clients de la CRMA aura une conséquence logique, l'amélioration de l'image de cette dernière. En effet l'image de la CRMA souffre de cette lacune très importante qui est la lenteur dans le règlement des dossiers sinistres. Si à travers la mise en pratique du plan d'action la CRMA arrive à satisfaire ses clients son image ne s'en trouvera que plus renforcée. Les spécialistes du Marketing confirment que l'image de toute compagnie d'assurance est l'un de ses atouts majeurs pour sa réussite.

L'image ne peut s'améliorer que si les clients sont dans leur majorité satisfaits des services rendus par la compagnie d'assurance. Reconnaissons en fin que l'image peut être aussi travaillée par la communication d'entreprise. Seulement la politique de communication est du ressort de la direction générale.

Le plan d'action cherche donc à améliorer l'image de la CRMA de Tlemcen à travers la réduction des délais de règlement sinistre.

3- AMELIORATION DES RESULTATS COMMERCIAUX

Le troisième objectif assigné au plan d'action est l'amélioration des résultats commerciaux de la CRMA de Tlemcen. Nous pouvons légitimement croire que la conséquence logique de l'amélioration de l'image de la CRMA suite à la satisfaction des clients est une amélioration conséquente de ses résultats commerciaux. Ce qui ne veut pas dire pour autant que les résultats techniques seront meilleurs. En effet nous nous attendons dans un premier temps à une détérioration des résultats techniques suite à l'opération d'assainissement qui sera menée comme première étape du plan. Les frais engagés durant cette opération d'assainissement et notamment la liquidation au moins d'une partie du stock (S.A.P) altèrera considérablement les résultats techniques de la CRMA. C'est un passage obligé que l'on devra accepter pour préparer l'avenir. Néanmoins l'on s'attend grâce à la mise en pratique de ce plan à des souscriptions multiples.

En 2008 le portefeuille de la CRMA de Tlemcen était constitué à hauteur de 60% de la branche automobile. L'assurance automobile est obligatoire en Algérie. C'est donc une clientèle obligée qui se présente à la CRMA pour souscrire des contrats d'assurance. En termes de chiffre d'affaires de la branche automobile, la CRMA est loin derrière son principal concurrent la S.A.A bien qu'elle dispose en fait d'un avantage concurrentiel dans cette branche. Son statut de mutuel c.à.d. d'organisation à but non lucratif lui permet de pratiquer des tarifs réduits par rapport à la concurrence. Seulement l'image qui a collé à la CRMA est celle d'une assurance certes pas chère mais qui rembourse mal ses assurés. Cela explique peut être la part de marché réduite que la CRMA occupe. Le but du plan d'action est de changer cette image. Cela aura des conséquences commerciales positives par une prise de part marché plus importante et pas uniquement en automobile. L'expérience de la CRMA dans la gestion du risque agricole en fait le leader tout naturel. Seulement le nombre de souscription dans la branche agricole est en baisse quasi annuelle. Cette baisse s'explique par plusieurs raisons. La principale étant les difficultés financières énormes que le monde agricole a connues en Algérie ces dernières années. La sécheresse presque endémique qui frappe le territoire nationale et surtout la partie ouest du pays n'a pas arrangé les choses.

Cependant une reprise économique du monde agricole semble s'amorcer ces dernières années suite aux différents programmes d'investissement décidés par l'Etat. Nous espérons profiter de ce renouveau du monde rural par l'augmentation des souscriptions aidés en cela par l'amélioration de l'image de la CRMA. Le plan d'action en sera le déclencheur de cette dynamique.

Le but final est de rallier donc l'assurance bon marché et qualité de service rendu.

4- RESPONSABILISATION DES COLLABORATEURS

Le dernier objectif assigné au plan d'action est la responsabilisation des collaborateurs. Les différents objectifs décrits plus haut ne peuvent être atteints sans une implication totale des collaborateurs. Cette implication ne peut devenir effective que si les collaborateurs se sentent responsables de la réussite du plan d'action.

La responsabilisation débute par une participation à la définition des différents contours du plan d'action du moment qu'ils auront la charge de le mettre en pratique.

En dernier ressort il faut que les collaborateurs ressentent à travers cette participation que le plan d'action est défini par et pour eux. Ils en récolteront les bénéfices. Seulement cette pratique n'est pas vraiment courante à la CRMA de Tlemcen. Les employés sont en fait habitués à recevoir des instructions qu'ils sont obligés d'exécuter. Le style de Management qui a prévalu jusque là à la CRMA est de type taylorien. La motivation et la responsabilisation des employés n'a jamais fait partie des préoccupations des Managers. A tel point que les employés avaient l'impression de travailler dans une administration publique ou ils devaient exécuter des tâches définies par d'autres sans se soucier de la valeur de ce qu'ils font. C'est dire que parler de responsabilisation des collaborateurs est presque une révolution à la CRMA de Tlemcen. Nous pensons sincèrement que cet objectif est parmi les plus importants et les plus durs à atteindre. En effet comment changer les mentalités pour aboutir à des collaborateurs responsables de la réussite d'un plan et pas uniquement de l'exécution de tâches préalablement établies par d'autres. Le fait de participer à la définition des contours du plan et sa mise en œuvre permettra à terme de faire surgir les énergies enfouies en chacun et peut être même de découvrir des talents cachés. ***L'homme est la fin et le sens de toute entreprise humaine.***

*« Qui s'instruit sans agir, laboure sans semer »
Proverbe Arabe*

CHAPITRE 4

LE DEROULEMENT DU PLAN D'ACTION

Après avoir réalisé un diagnostic de la situation actuelle de la CRMA de Tlemcen relativement à la lenteur dans le règlement des dossiers sinistres, il devient nécessaire de décrire le déroulement du plan d'action. Le but principal du plan étant bien entendu la réduction des dits délais. Mais au préalable quelques précisions nous semblent nécessaires.

Le plan d'action se déroulera dans un délai fixé à 02 années. La période de deux ans a été sciemment choisi pour permettre à l'ensemble des participants à ce plan de s'adapter progressivement à la nouvelle procédure. Pour rappel les participants à ce plan sont les employés de la CRMA de Tlemcen mais aussi les experts. Un employé qui ne s'adapte pas ne risque pas autant qu'un expert. Les lois Algériennes dans le secteur du travail étant ce qu'elles sont, on ne peut se séparer d'un employé que pour des raisons d'une extrême gravité, ce qui n'exclut pas d'autres formes de sanctions. La quête du résultat nous oblige parfois à sévir. Le but étant la sauvegarde de la CRMA de Tlemcen. Ceux qui voudront bien s'inscrire dans la nouvelle approche seront gratifiés. Les autres seront laissés sur le chemin. Le développement de la CRMA n'attendra pas les récalcitrants. Nous n'avons aucunement l'intention de profiter du plan d'action pour sanctionner quiconque. Notre seul souci étant l'implication de tous dans un plan qui ne demande que l'effort. D'ailleurs et pour dire les choses comme on les pense, nous sommes des partisans de la récompense de l'effort lorsque d'autres ne récompensent que le résultat. La méritocratie s'installera en temps opportun. Ceci étant les experts devront donc se conformer à une exigence de célérité pour pouvoir continuer à travailler pour le compte de la CRMA. Le cas échéant, ils devront en supporter les conséquences. Nous pensons donc à leur accorder un délai suffisant pour s'adapter à la nouvelle donne mais pas au détriment des intérêts de la CRMA. Le facteur temps est donc d'une importance capitale. Les habitudes déjà enracinées, les dispositions de l'ancienne procédure sont autant de freins au changement. Ces freins seront levés un à un et progressivement. Pour vaincre cette résistance au changement, il faudra en plus d'un objectif clair et des moyens adaptés, du temps. Nous ne sommes vraiment pas des adeptes de la thérapie de choc. Nous pensons au contraire que les êtres humains sont dotés d'une grande capacité d'adaptation pour peu qu'on leur donne le temps nécessaire de le faire. 02 années nous semblent donc assez suffisantes pour pouvoir changer les choses.

Par ailleurs, le facteur temps ne servira pas uniquement à l'adaptation des participants au plan. Il servira au préalable à l'assainissement des dossiers sinistres. Cet assainissement qui sera décrit ultérieurement nécessite un temps assez long en raison de la complexité de la tâche.

Le choix des deux années pour réaliser ce projet nous semble amplement justifié. Nous faisons juste remarquer que l'on a mis du temps pour en arriver à la situation actuelle, c.à.d. allonger les délais de règlement à un point où l'image de la CRMA s'en trouve gravement affectée. On ne peut donc accomplir une œuvre de redressement aussi importante que si l'on se donne les moyens nécessaires à sa réussite. Le facteur temps étant à notre sens le plus important.

1- AUDIT DU STOCK DU SERVICE SINISTRE : IDENTIFICATION DES CAUSES ANORMALES DU PROCESSUS DE TRAITEMENT ACTUEL

La description de la procédure du traitement du dossier sinistre a été déjà accomplie au chapitre 2. Dans cette partie nous essayerons autant que faire se peut de réaliser un audit du stock sinistre. Nous relèverons les causes anormales du processus de traitement du dossier sinistre.

Le stock sinistre est constitué à 90% de la branche automobile. L'obligation légale qui pèse sur cette branche ainsi que la part qu'elle occupe dans le portefeuille de la CRMA de Tlemcen expliquent amplement cette situation. Un coup d'œil rapide sur ce stock nous démontre qu'il est constitué de dossiers sinistres recours, ce qui est parfaitement normale. En revanche ce qui l'est moins c'est la part des dossiers sinistres avec des garanties dommages. C'est cette partie là qui nous intéresse. L'analyse de cette partie des dossiers nous a permis de déceler les raisons du retard que nous citons ci-après.

1-1 L'ABSENCE D'INVITATION SYSTEMATIQUE AU REGLEMENT

En vérifiant les dossiers un à un, nous nous sommes rendus comptes d'une réalité peu flatteuse. Les dossiers sinistres avec dommages (dont les polices d'assurance contiennent des garanties dommages) sont stockés parce que le client concerné n'est pas venu réclamer le règlement. En revanche le dossier ne contient aucune invitation au règlement. Ce qui veut dire tout simplement que l'assuré n'est pas informé systématiquement que son dossier est en fin réglable. En fin de compte nous découvrons que seuls les assurés qui se manifestent dès fois même bruyamment sont réglés. Les autres devront attendre. La prestation ne devient plus un droit que l'assuré a acheté, mais plutôt quelque chose qu'on arrache à la force du bras. Pour dire les choses crument, les interventions de personnalités influentes deviennent le moyen le plus rapide de se faire rembourser. Cette situation crée un désordre indescriptible. Le comble est atteint avec les recours aboutis. En effet dans le stock sinistres l'on découvre un nombre important de recours aboutis en faveur de nos clients depuis un temps assez long, dès fois même une année.

Les responsables du service sinistre et comptabilité n'ont pas cru nécessaire d'inviter les clients concernés pour règlement. Les dossiers restent en stock. L'argent qui appartient à l'assuré reste dans un compte d'attente. Evidemment on peut toujours rétorquer que le volume de travail nous fait oublier des choses. Il n'en demeure pas moins que l'argent des assurés est gelé pour un bout de temps sans aucune raison valable. Dans ce cas il ne faut pas s'étonner que les clients perdent totalement confiance dans les compagnies d'assurance

1-2 LE CLASSEMENT PROVISOIRE DES DOSSIERS

Le classement provisoire avant règlement des dossiers sinistres ne fait ressortir aucune différence entre clients extrêmement importants et les autres. En effet tous les dossiers sinistres sont traités et classés de la même manière. Cette méthode de classement occulte la place que doit occuper les clients importants, ou du moins ceux qui ont souscrits des polices d'assurance avec des garanties dommages. Les 02% de clients qui ont souscrits une assurance tous risques sont traités de la même manière que les autres. Ils devront tout simplement attendre leurs tours. Aucun classement spécifique n'est prévu pour eux. Les dossiers de cette catégorie de clients sont noyés dans la masse des dossiers. Le comble c'est qu'on trouve des dossiers sinistres avec la garantie tierce complète classés en attente de recours. L'assuré n'étant pas responsable du sinistre, on préfère alors exercer un recours contre l'assureur du tiers responsable alors que notre client dispose de la garantie tierce. Dans ce cas la, pourquoi prendre une assurance tous risques et payer une prime plus chère si à la fin, la prestation à laquelle on a droit ne suit pas.

1-3 L'EXPERTISE

En fin nous découvrons que les rapports d'expertise sont parfois remis des mois et des mois après la déclaration du sinistre. La convention signée entre la CRMA de Tlemcen et l'ensemble de ses experts obligent ces derniers à remettre le rapport d'expertise dans les 08 jours qui suivent la déclaration du sinistre. La mission d'expertise est bien entendu établie le jour même de la déclaration. En réalité personne à la CRMA de Tlemcen ne s'est soucié du retard. Si c'était le cas on aurait fait le nécessaire pour que le rapport soit remis dans les délais. Dans le calcul des délais moyens de règlement cités plus haut, l'on a découvert des dossiers réglés le jour même du sinistre. En d'autres termes le délai de règlement est 0 jour. Ce qui veut dire que le rapport a été confectionné et remis à la CRMA de Tlemcen le jour de la déclaration. Le règlement aussi. C'était tout simplement le dossier d'un parent à un employé de la CRMA de Tlemcen. La pression exercée par cet employé sur l'expert a permis de réaliser ***Un Exploit.***

Seulement voila on aimerait bien que cet exploit se généralise au profit de l'ensemble de notre clientèle. La CRMA de Tlemcen n'en sera que plus crédible.

A partir de la, nous pouvons affirmer que le laxisme des éléments du service sinistre et c'est le moins que l'on puisse dire est la cause principale du retard. Ce laxisme dans l'envoi des invitations au règlement, dans le classement provisoires des dossiers, et dans le suivi des experts crée cette lenteur dans le règlement des assurés.

La CRMA de Tlemcen aura donc pour mission dans un premier temps d'assainir le stock sinistre pour entrevoir la mise en place de la nouvelle procédure de traitement des dossiers sinistres dans de meilleures conditions.

2- L'ASSAINISSEMENT DU SERVICE SINISTRE SUR 12 MOIS DU 01.01.2010 AU 31.12.2010

L'assainissement du stock en question se déroulera durant la première année du plan d'action c.à.d. du 01.01.2010 au 31.12.2010. Les délais impartis à l'opération doivent être scrupuleusement respectés. Son but est de préparer le service sinistre à changer progressivement de procédure de traitement des dossiers. En effet il est pratiquement voué à l'échec le recours à la nouvelle procédure avant d'assainir l'existant. Cette méthode ne fera que compliquer d'avantage une situation déjà assez compliquée. Pour cela nous préférons avant de mettre en place la nouvelle procédure de traitement des dossiers sinistres, de liquider au maximum le stock. Le second objectif, inavoué celui la, est de préparer les employés du service sinistre à la prochaine étape. De cette manière le problème des délais de règlement sera posé clairement aux employés en question, chose qui induira une prise de conscience de la nécessité de réagir vite. Ils auront en plus le temps nécessaire de comprendre les enjeux du plan. Une fois les enjeux assimilés nous espérons une adhésion totale aux objectifs du plan d'action. L'année 2010 sera alors une formidable occasion pour l'ensemble des employés non seulement de se préparer chose qu'on attend d'eux mais également d'enrichir le plan d'idées nouvelles qui peuvent améliorer les performances de la CRMA de Tlemcen avant sa mise en œuvre définitive. Le point sur lequel nous nous attendons à une forte résistance est la définition d'objectifs individuels. Nous espérons qu'à l'occasion de l'opération d'assainissement les différents éléments constitutifs du plan d'action et notamment les objectifs individuels seront bien préparés et assimilés par tous.

L'opération d'assainissement débutera après l'étude des dossiers un à un. Le but de l'étude étant d'identifier les dossiers qui peuvent faire dors et déjà l'objet d'un règlement ou d'un classement sans suite. Nous croyons que cette opération permettra de régler et de classer 50% des dossiers en stock. Cette opération sera confiée au premier responsable du service sinistre vu les pouvoirs qu'ils lui sont conférés en matière de règlement et de classement des dossiers.

3- IDENTIFICATION DES PRIORITES

La phase assainissement aura permis d'identifier les priorités sur lesquels le plan d'action devra agir. Ces priorités sont comme nous venons de le voir au point 1 du chapitre 4 l'expertise, le classement et l'envoi d'invitations au règlement. Cependant le règlement du passif nous semble prioritaire.

3-1 LE REGLEMENT DU PASSIF

En effet le nombre de dossiers réglables (dommages ou recours) et classés dès fois même sans suite est si important qu'on ne doit plus attendre le déroulement du plan d'action pour les régler. La priorité sera donc accordée au règlement des dossiers dont le recours a abouti, et les dossiers qui disposent d'une garantie dommage. En pratique cette étape passera obligatoirement par un envoi d'invitation au règlement. Le service financier devra évaluer le montant que la CRMA de Tlemcen aura à déboursier en faveur de ses clients. La situation financière en souffrira un peu mais il faut bien passer par la pour reconquérir la confiance des clients. Au bout de cette opération le stock sinistre sera apuré de sorte que seuls les dossiers en instance de recours ou récemment déclarés y figureront.

3-2 LE CLASSEMENT PROVISIOIRE DES DOSSIERS SINISTRES

Une fois cette opération achevée on passera à une deuxième étape, celle du nouveau classement des dossiers sinistres. On a vu précédemment que les dossiers sinistres sont classés selon un ordre chronologique qui ne fait aucune différence entre les clients. Selon ce type de classement les dossiers sont réglés selon leur ancienneté. Seulement nous avons oublié que les clients ne sont pas tous les même. 02% des clients sont assurés en tous risques. Ils ont donc payé une prime d'assurance 10 fois supérieure à la prime payée pour une assurance au tiers. Si l'équité est une juste inégalité, cela reviendrait à traiter les clients assurés en tous risques différemment des autres, d'autant plus que le nombre de dossiers sinistres en tous risques n'est pas très élevé. Ce traitement différent passera par un classement différent. C'est la raison pour laquelle nous pensons à installer en priorité une nouvelle façon de classer les dossiers.

La nouvelle méthode prendra en compte deux critères complètement marginalisés. Le premier critère étant les garanties prises par le client et spécialement la garantie tous risques, le second étant l'importance du client, je pense particulièrement à quelques gros clients de la CRMA de Tlemcen.

En effet nous avons remarqué que les gros clients de la CRMA et ils ne sont pas nombreux sont traités de la même manière que les autres. Il faut avoir le courage de dire qu'un client qui paye une prime d'assurance égale à 10% du chiffre d'affaires de la CRMA de Tlemcen à droit à un traitement de faveur. Ce n'est que justice.

Le traitement de faveur de ces clients passera en définitive par deux éléments. Une expertise plus rapide et un classement spécifique. Les dossiers sinistres de ces clients seront systématiquement dirigés vers un expert que la CRMA de Tlemcen aura choisi pour son professionnalisme. D'ailleurs la négociation sur ce point avec un des experts est très bien avancée. Ce dernier aura l'obligation de remettre le rapport d'expertise avant les 08 jours prévus à la convention. Nous espérons que le rapport soit remis dans les 48 heures. Le nombre restreint de ces dossiers facilite les choses. Le classement de ces dossiers ne suivra pas la voie traditionnelle. Ils seront désormais classés vue leur nombre réduit dans une armoire spécifique dans le bureau même du responsable du service sinistre. Idem pour les clients assurés en tous risques. Ce type de classement permettra au responsable du service sinistre de faire un suivi rigoureux des dossiers dits « importants ». Le reste des dossiers fera l'objet lui aussi d'une révision dans le volet classement. L'objectif de toute cette opération est qu'on ne perd pas de vue un dossier sinistre jusqu'à ce que le client vient le réclamer. Le traitement total et impartial de tous les dossiers se fera systématiquement. Cela passe en partie par un classement certes différencié par rapport aux clients et leur importance mais o combien équitable.

Nous avons sciemment omis de parler d'expertise dans les priorités. Ce volet sera traité à part lorsque nous aborderons la mise en place de la gestion par objectifs individuels. Nous pensons en fait que le problème de l'expertise n'est rien d'autre que l'expression d'un laxisme latent de la part des employés de la CRMA de Tlemcen. L'exemple cité plus haut sur le dossier réglé le jour même du sinistre en est la parfaite illustration. Un expert ne résiste pas à une pression, entendue dans le bon sens du terme, exercée sur lui. Ses intérêts l'obligent à satisfaire son client, la CRMA de Tlemcen. Le cas échéant, il perdrait son client insatisfait. A partir de là le traitement du volet expertise reviendra en fait à combattre le laxisme des employés. Nous croyons que la mise en place d'un système de gestion par objectifs individuels permettra la résolution de ce problème.

4 – FORMATION DU PERSONNEL CHOISI POUR LE PROJET

L'année 2010 verra en plus de l'opération assainissement du sinistre un effort de formation en direction du personnel choisi pour le projet. Evidemment la formation n'est pas une mince affaire. D'habitude l'effort de formation exige un budget en adéquation avec le niveau de perfectionnement et les spécialités recherchés. Un plan ou même une politique de formation est alors élaborée. Cependant la formation des employés de la mutualité agricole relève des prérogatives de la CNMA. Dans ce cas il faudra que la CRMA de Tlemcen formule ses besoins en formation. La CNMA répondra selon la politique de formation arrêtée au niveau nationale. Le déroulement du plan d'action ne peut évidemment pas s'inscrire dans une telle approche. Les besoins en formation sont connus. En effet à travers l'étude menée jusque la nous avons démontré implicitement la carence essentielle en formation commerciale. Les notions de force de vente et de Management par la qualité formeront l'essentiel de la formation qui sera prodiguée au personnel choisi pour le projet. Le personnel devra donc s'imprégner de notions et techniques qui lui permettent de mieux appréhender les besoins des clients. Cette connaissance du client et surtout de sa place dans l'entreprise permettra à terme une prise de conscience par le personnel quant à la nécessité de le satisfaire. Nous avons déjà relevé plus haut que la satisfaction du client, l'un des objectifs du plan d'action, débute par le conseil en assurance et se termine par la célérité dans le règlement des dossiers sinistres. L'objectif assigné à la formation est d'inculquer au personnel choisi, au-delà des techniques, l'idée de la place centrale que le client occupe dans l'entreprise. Nous espérons par ce moyen entre autres résoudre le problème de la faiblesse des garanties accordées au titre de l'assurance automobile. Les huit dimensions de la qualité d'un service d'assurance (le temps, la promptitude, la complétude, la courtoisie, la cohérence, l'accessibilité, l'exactitude, la réactivité) doivent être bien assimilés par l'ensemble du personnel et surtout ceux qui sont directement concernés par le projet.

Ceci dit, je dois dire qu'ayant déjà bénéficié d'une formation approfondie sur toutes ces notions, j'estime que je suis en mesure de prodiguer au personnel ce genre de connaissances. C'est la raison pour laquelle je me propose de former le personnel en question. Cela nous évitera pas mal de problèmes liés à l'organisation de cette formation. Quelques heures par semaines durant 06 mois suffiront largement à faire le tour de la question avec le personnel. La formation se déroulera au siège même de la CRMA. Nous espérons ainsi créer un espace de convivialité et d'échanges. La formation sera donc une formidable occasion pour nous de débattre non seulement sur les techniques, mais surtout les problèmes quotidiens rencontrés par le personnel. Les solutions proposées seront largement inspirés des techniques enseignées.

En fin de compte la formation théorique aux techniques de vente et au Management par la qualité sera enrichie par des apports pratiques que le personnel ne manquera pas de relever s'inspirant ainsi de son quotidien au travail. Le but recherché au-delà de l'apprentissage des techniques, est l'échange d'idées et la conviction du personnel du bien fondé du plan d'action et de ses objectifs et contours.

Les employés choisis pour la formation sont les éléments des services techniques. Le service production s'intéressera évidemment plus aux techniques de vente. L'aspect commercial du service l'exige. L'approche du client, la connaissance de ses besoins spécifiques, la proposition de solutions (produits) adaptées à ses besoins spécifiques, feront l'essentiel du contenu de la formation dont ils feront l'objet. Le service sinistre s'intéressera au Management par la qualité et spécialement les huit dimensions de la qualité d'un service d'assurance. La promptitude (une des huit qualités) fera certainement l'objet d'un débat sincère et enrichissant. L'on ne peut évidemment agir sur les huit qualités en même temps. Le plan d'action s'inspirant largement d'une stratégie de différenciation mettra l'accent sur cette qualité.

L'année 2010 sera ainsi une année de préparation et de mise à niveau. L'assainissement sinistre et la formation constitueront les préalables logiques et nécessaires à la mise en place d'une nouvelle procédure de traitement des dossiers sinistres. Le terrain espérons le sera ainsi préparé pour accueillir favorablement une nouvelle vision des choses. A l'extérieure de la CRMA de Tlemcen le client percevra la différence. Nous parlons de la différence dans les délais de règlement. Le plus important c'est qu'à l'intérieur et nous touchons la au cœur et au plus profond de notre réflexion sur le sujet, peut être même de notre réelle motivation, nous espérons que l'ensemble du personnel se mobilisera autour de ce projet. Mon ambition n'est pas de réduire des délais de règlement sinistres pour seulement gagner des parts de marché. Mon ambition est que ce projet crée une valeur clé autour de laquelle l'ensemble des employés de la CRMA de Tlemcen se mobilisera. Cette valeur clé étant de faire de la CRMA de Tlemcen le meilleur prestataire d'assurances dans la ville de Tlemcen. C'est beaucoup plus qu'un objectif. ***C'est une valeur clé.*** Mes longs et multiples cycles de formations ainsi que ma petite expérience professionnelle m'ont appris que les entreprises qui réussissent sont celles qui possèdent ou qui créent une valeur clé. Devenir le meilleur prestataire d'assurance n'est pas une chose aisée. Cependant la difficulté fait surgir chez les hommes des énergies inavouées dès fois même inespérées. Nous misons sur cette capacité de l'homme à se surpasser et à surmonter les difficultés. C'est une source de motivation importante mise au service d'un objectif légitime et clair. Nous avons une année pour insuffler au personnel de la caisse cette notion de valeur clé à travers l'assainissement et surtout la formation.

5 – LA MISE EN PLACE DE LA NOUVELLE PROCEDURE DE TRAITEMENT DES DOSSIERS SINISTRES AU 01.01.2011

La mise en place de la nouvelle procédure de traitement des dossiers sinistres débutera en 2011. L'objectif étant bien entendu la suppression de tous les freins déjà décrits qui créent la lenteur de règlement. Nous pensons particulièrement à l'expertise, au classement, à l'envoi d'invitations au règlement, et surtout à l'absence d'objectifs individuels. La mise en place des objectifs individuels sera traitée au point 6. Dans ce qui suit nous décrirons les contours des 03 premiers points à savoir : la déclaration sinistre, l'expertise, les invitations, et le classement.

En vérité tout a été dit ou presque. Seulement nous voulons apporter quelques petites précisions techniques et organisationnelles.

Nous avons déjà expliqué que l'objectif final que la CRMA de Tlemcen s'est assignée est de régler les sinistres dans les 21 jours qui suivent la remise du rapport d'expertise. Il reste entendu que le rapport doit être remis dans les huit jours qui suivent la déclaration sinistre. Pour cela un certain nombre de choses doivent changer.

5-1 LES DECLARATIONS SINISTRES

Nous n'insisterons jamais assez sur l'importance des déclarations sinistre remplies par les assurés. Pour cela les agents chargés de cette mission auront la lourde tâche de vérifier scrupuleusement que la déclaration sinistre contient déjà toutes les informations requises. C'est le point de départ d'un règlement rapide du sinistre. La formation technique sur au moins le contenu du contrat d'assurance automobile leur permettra de prendre conscience de l'importance des informations qu'ils auront à récolter de l'assuré pour une meilleure gestion des dossiers sinistres. Leurs tâches ne consisteront pas uniquement à récolter l'information des assurés sur le sinistre. Ils devront et nous abordons ici la gestion par objectifs individuels saisir toutes les déclarations le jour même de leur réception. Ce point sera détaillé plus loin.

5-2 L'EXPERTISE

Le laxisme constaté dans le suivi du volet expertise ne sera plus toléré. Pour cela nous prévoyons de confier la mission de suivi à un élément du service sinistre qui aura pour tâche de vérifier l'application stricte des termes de la convention qui lie la CRMA de Tlemcen à ses experts, aidé en cela par une application informatique.

Ladite application permettra de connaître quotidiennement les rapports sensés être remis le jour même. Le cas échéant l'élément en question aura pour mission de rappeler l'expert concerné pour explications. D'un autre côté l'élément chargé du volet expertise aura comme seconde tâche de saisir sur micro-ordinateur tous les rapports qu'il reçoit des experts. Le calcul que nous avons fait montre que la CRMA de Tlemcen reçoit en moyenne 15 à 20 rapports d'expertise par jour. La saisie de ces 15 ou 20 rapports ne prend pas plus qu'une matinée. L'élément chargé de l'expertise aura en fin la tâche d'établir un pré-décompte qu'il soumettra au responsable du service pour approbation.

5-3 LES INVITATIONS

Une fois que le dossier a reçu toutes les homologations nécessaires et réglementaires en conformité avec les instructions de la CNMA, une invitation au règlement est alors envoyée au client s'il dispose d'une garantie dommage. Nous pensons à terme faire usage des moyens de communications modernes et ne plus se contenter d'une simple lettre postale. L'usage des SMS nous semble approprié à ce sujet. Cela permettra un gain de temps assez appréciable.

5-4 LE CLASSEMENT PROVISOIRE

Au risque d'une redite nous insisterons sur le fait que le classement provisoire actuel des dossiers sinistres ne fait aucune distinction entre les clients. C'est profondément injuste. Un client dont la prime d'assurance représente 10% du chiffre d'affaires de la CRMA de Tlemcen a parfaitement droit à certains égards. Le nombre de contrats (nous parlons ici branches d'assurance) souscrits par ce client est de 5. De même que les clients assurés en tous risques. Ils représentent à peine 02% des clients. Le classement doit être différencié par client. On aura ainsi la masse des clients dans des cases spécifiques. On aura aussi des cases spécifiques pour les clients importants et les clients assurés en tous risques. Le suivi de ces dossiers sera confié au premier responsable du service.

Henri Mintzberg définissait l'organisation comme l'ensemble des outils qui permettent la division des tâches et les mécanismes de coordination qui vont avec. En résumé c'est ce que nous voulons introduire à la CRMA de Tlemcen. Deux choses nous ont guidés dans notre réflexion. L'absence d'une division claire des tâches de chacun dans le service sinistre et le manque de coordination entre les différents agents. En somme nous voulons juste introduire ces notions clés d'une organisation efficace. A terme nous espérons que chacun des employés formant le service sinistre aura des tâches à accomplir bien précises qu'il maîtrisera parfaitement. Il y aura 02 agents affectés à la cellule déclaration. Leurs tâches est de s'occuper de la réception des clients et de leurs déclarations. Une fois le travail bien accompli au guichet, le dossier passera à la cellule expertise.

L'agent en charge de cette cellule aura la tâche de faire un suivi de la réception des rapports d'expertise dans les délais prévus à la convention. Il se chargera ensuite d'établir un pré-décompte qu'il soumettra au responsable du service. La cellule courrier sera composée de deux personnes qui auront la tâche de recevoir et d'envoyer le courrier habituel. Le service sinistre est une structure de petite taille qui accomplit des tâches relevant toutes d'un service d'assurance. La coordination entre toutes ces cellules sera confiée en fin de compte au premier responsable du service qui devra rendre compte à la direction de la CRMA de Tlemcen.

Cette division des tâches ne pourra vraiment réussir qu'à condition que chaque agent se sente totalement impliqué. La nature humaine étant ce qu'elle est, peut-on alors se contenter d'une simple division du travail aussi claire soit-elle. L'implication des agents est-elle vraiment suffisante pour la réussite du projet. L'expérience nous a appris que l'homme qui n'a pas d'objectifs ne saura ni où aller ni quoi faire. C'est la raison pour laquelle nous comptons mettre en place un système de gestion par objectifs individuels. Autrement dit chaque agent aura son objectif individuel à lui sur la réalisation duquel il sera soumis à un contrôle puis à une évaluation.

6 – LA MISE EN PLACE DE LA GESTION PAR OBJECTIFS INDIVIDUELS DU PERSONNEL DES SERVICES SINISTRE ET PRODUCTION AU 01.01.2011

Nous avons déjà expliqué que les objectifs assignés à la CRMA de Tlemcen par la CNMA concernent pratiquement une seule structure, le service production. Le chiffre d'affaires annuel à réaliser est devenu la hantise de tous les directeurs de caisses régionales, à l'exception des autres paramètres. Le service production de la CRMA de Tlemcen composé de 10 agents est seul concerné par cet objectif. Nous avons déjà relevé qu'un agent a réalisé à lui seul 25% du chiffre d'affaires de l'exercice 2007. Malheureusement pour lui et même pour la CRMA cette réalité n'apparaît pas lors des évaluations des performances. Pis encore, le service sinistre (service technique par excellence) n'est soumis à aucune obligation de performance. La notion de cadence de règlement n'a pas encore fait son apparition sur les états périodiques de la CRMA de Tlemcen. Nous croyons fermement que cette situation où l'objectif est assigné de manière collective donc dilué dans la masse (ou bien même absence d'objectifs) a créé le laxisme dont nous avons déjà discuté. Ni l'effort et encore moins le résultat individuels ne sont récompensés. La récompense est collective, alors que le résultat peut être le fruit de l'effort individuel. Dans ce cas il n'y a plus de place pour la motivation individuelle. C'est dans cette optique que nous prévoyons de mettre en place dès 2011 un système de gestion par objectifs individuels. Il concernera les structures techniques, la production et le sinistre.

6-1 LE SERVICE PRODUCTION

Les éléments du service production auront comme toutes les années un chiffre d'affaires prévisionnel à atteindre. Ce chiffre sera réparti sur les cinq structures qui composent le service production. Le siège et les quatre bureaux locaux. L'objectif recherché est double. Le premier étant la recherche de la performance individuelle. Le second est la commercialisation des garanties dommages en assurance automobile. En effet nous avons déjà relevé que l'une des raisons de la lenteur de règlement des dossiers sinistres est la faiblesse des garanties accordées en assurance automobile. Pour booster la commercialisation de ces garanties nous pensons à fixer des objectifs individuels à chaque agent. L'objectif sera calculé en pourcentage des contrats réalisés par cet agent. Actuellement seul 02% des clients sont assurés en tous risques. 35% ont la garantie dommages-collisions. 29% ont la garantie bris de glace. L'effort considérable qui doit être mené concerne la garantie tous risques. Durant l'exercice 2011 l'objectif sera de ramener la part des clients assurés en tous risques à 4%. Chaque agent se verra fixé une partie de cet objectif. L'évaluation des performances de chacun servira de base de calcul pour la prime de rendement individuel. Nous pouvons aussi imposer cette méthode pour la commercialisation des produits d'assurance autres que l'automobile. Nous pensons particulièrement à l'assurance contre les catastrophes naturelles. C'est une assurance rendue obligatoire par les pouvoirs publics. Dans ce cas nous pouvons profiter de la présence du client qui souscrit une assurance automobile pour lui proposer une assurance catastrophes naturelles, d'autant plus que le tarif appliqué en la matière est pratiquement dérisoire.

6-2 LE SERVICE SINISTRE

Le service sinistre se verra lui aussi imposé un objectif global et d'autres individuels. L'introduction d'une notion telle que la cadence de règlement des sinistres dans l'évaluation des performances du service sera une grande première à la CRMA de Tlemcen. En effet jusque là le service sinistre n'a été soumis à aucune obligation de performance. C'est l'une des raisons qui expliquent les délais actuels de règlement. Or la notion de cadence de règlement sera introduite volontairement pour afficher clairement que la raison d'être du service sinistre n'est pas d'accomplir un travail au sens administratif de traitement des dossiers sinistres mais c'est bien de les régler. Ceci dit les performances individuelles doivent aussi faire l'objet d'une évaluation. Mais au préalable chaque agent se verra fixé un objectif individuel. Nous avons déjà fait remarquer que le service sinistre sera l'objet d'une réorganisation de sorte que les tâches de chaque agent seront précises et claires. Chaque cellule (cellule déclaration, cellule expertise, et cellule courrier et classement) sera évaluée sur ses performances.

Les agents chargés de recevoir les déclarations sinistres devront en plus de la vérification des informations données par l'assuré, saisir sur micro-ordinateur quotidiennement tous les dossiers le jour même. La cellule expertise prendra ensuite le relais. Cette cellule qui devra s'inquiéter de la remise par les experts des rapports devra saisir elle aussi tous les rapports le jour même et établir un pré-décompte. En résumé chaque agent aura des tâches individuelles à accomplir quotidiennement avant de quitter son poste. Le contrôle se fera lors du passage du dossier d'une cellule à l'autre. Un contrôle au poste suivant en quelque sorte. En fin de semaine le responsable du service devra rendre compte des tâches accomplies durant la période considérée. Le calcul de la prime individuel de chacun se basera sur les deux notions. 50% de la prime sera calculé sur la cadence de règlement, un objectif global. De cette façon tous les agents s'inquièteront du règlement des dossiers. Les 50% restants de la prime seront calculés sur la base du rendement individuel comme décrit plus haut.

La notion de gestion par un système d'objectifs individuels est presque une nouveauté à la CRMA de Tlemcen. Pour qu'elle soit acceptée et qu'elle réussisse il faut un temps de préparation et d'adaptation. En réalité nous comptons beaucoup sur l'année 2010 durant laquelle nous prévoyons d'assurer une formation en direction des agents. La formation peut certes aider beaucoup dans ce domaine. Seulement le changement est très difficile. Passer d'un système où beaucoup de personnes font du simple présentisme sans aucun contrôle de performance, à un système où l'on juge l'individu sur ses efforts puis sur ses résultats me paraît presque une révolution. Il faut s'y préparer. Je n'en dirai pas plus.

7 – REDUCTION DES DELAIS DE REGLEMENT

La réduction des délais de règlement deviendra effective à partir donc de 2011. Cette réduction se fera par rapport à ce que nous avons appelé les délais psychologiques des clients, soit 21 jours après la remise du rapport d'expertise. En pratique cette réduction s'opérera sur deux étapes. Une première étape consistera à réduire de moitié les délais actuels par rapport aux délais psychologiques durant l'exercice 2011. La seconde étape consistera à réduire de l'autre moitié les délais actuels par rapport aux délais psychologiques durant l'exercice 2012. A la fin de chaque étape un contrôle est fait pour s'assurer du cours normal des choses. Nous voulons sciemment aller progressivement dans la mise en pratique du plan. Ne dit-on pas d'ailleurs que l'échelle apporte grandeur à l'œuvre humaine. Le respect des étapes nous paraît nécessaire à la réussite du projet. Ne pas se précipiter et s'inscrire dans la durée sont les conditions de la réussite.

La description du déroulement du plan d'action nous a permis de cerner avec exactitude ces différents contours. De l'audit à la réduction des délais de règlement, nous avons passé en revue un certain nombre d'éléments qui nous tiennent à cœur. La formation en est le plus important. Nous croyons fermement que le manque de formation technique et commerciale des agents de la CRMA de Tlemcen est le point crucial sur lequel le plan d'action devra agir pour assurer sa réussite. Ayant moi-même bénéficié durant ma vie de multiples formations académiques et professionnelles, je peux affirmer que je connais la valeur de la formation. C'est ce qui m'a permis d'accéder au poste que j'occupe actuellement. Le travail qu'on exige du personnel ne fait pas appel à ses qualités manuelles mais plutôt à son intellect. Il devient dès lors primordial de former continuellement le personnel pas uniquement au métier d'assureur mais aussi aux techniques commerciales les plus pointues. Sans la formation aucune entreprise ne peut survivre dans un climat de plus en plus concurrentiel. Le perfectionnement des agents par la formation est une condition sine qua none à la réussite du plan d'action et de la CRMA de Tlemcen en général.

*« Tout le monde se plaint de ses moyens, personne de ses résultats »
François Proust*

CHAPITRE 5

LES MOYENS UTILISES

Un plan d'action ne peut réussir sans moyens financiers et humains. C'est la raison pour laquelle nous avons consacré un chapitre pour la description des moyens utilisés par le plan d'action. Bien que nous ayons déjà décrits quelques aspects de ces moyens dans les chapitres précédents, nous préférons les approfondir encore plus. L'occasion nous est alors donnée pour discuter d'un sujet d'actualité et qui nous tient à cœur. Ce sujet est l'intéressement.

1 – LA FORMATION DU PERSONNEL

La formation a déjà fait l'objet d'une description détaillée dans le chapitre précédent. Nous n'en dirons donc qu'un mot. Comme moyen mis à la disposition de la CRMA de Tlemcen pour réussir son plan d'action, la ressource (ou la richesse) humaine souffre d'un handicap important. Le nombre d'agents formés aux techniques commerciales est presque nul. Le profil de l'agent moyen de la CRMA de Tlemcen ne répond pas exactement aux exigences des postes. Toutes les entreprises Algériennes souffrent de cette carence. Les spécialistes appellent ce phénomène l'inadéquation entre la formation et l'emploi. La formation universitaire ignore totalement les besoins des entreprises. En fin de compte les entreprises Algériennes recrutent pour former. Il faut dire aussi que ce n'est pas un problème typiquement Algérien. Beaucoup de pays développés en Europe souffrent aussi de ce problème. La CRMA de Tlemcen est donc obligée comme toute entreprise Algérienne qui souhaite réussir, à former ses agents dans des domaines aussi variés que l'assurance ou la force de vente. Nous avons prévu donc de former même en interne les éléments des services sinistres et production. Dans le budget 2010, nous avons consacré un chapitre formation. Reste à savoir si les formations proposées par la CNMA seront conformes à nos besoins relativement au plan d'action. Le cas échéant je prévois d'assurer moi-même une formation au personnel choisi. Cette formation se déroulera au siège de la CRMA de Tlemcen pendant au moins 06 mois.

2 – L'INTERESSEMENT DU PERSONNEL

Nous avons évoqué au chapitre précédent la gestion par le système d'objectifs individuels. Nous avons démontré la nécessité de mettre en place un système de fixation d'objectifs qui ne soit pas uniquement collectif, mais qui doit intégrer aussi la dimension individuelle. Le but étant d'évaluer les performances individuelles et récompenser ainsi l'effort. Encore faut-il pouvoir le faire. En réalité le système de rémunération des agents de la CRMA de Tlemcen ne prend pas en compte la notion d'intéressement. Certes une prime de rendement individuel est prévue, mais son mode de calcul n'a rien à voir avec l'intéressement tel qu'il se pratique ailleurs. Pouvons-nous logiquement parler de système d'objectifs individuels sans poser le problème de l'intéressement. J'en doute. Certes l'argent ne fait pas le bonheur (ou la motivation au travail) mais il y contribue grandement. A vrai dire la rémunération est le seul moyen dont dispose actuellement la direction pour motiver un peu ses troupes.

Si en plus on pourrait agir sur les éléments de la rémunération en introduisant la notion d'intéressement, le système de gestion par objectifs individuels n'en serait que plus crédible aux yeux des employés. Le cas échéant le système sera amputé de la partie qui constitue aux yeux des employés la juste contrepartie à leurs efforts. Sans cela l'agent se démobilisera et le système sera vite vidé de son contenu. Cet aspect d'intéressement échappe à la volonté de la CRMA, mais relève plutôt des prérogatives de la CNMA. Nous espérons à travers ce mémoire attirer l'attention de la Direction Générale sur cette dimension de l'intéressement individuel selon l'effort de chacun. L'idée qui a prévalu jusque là est la récompense collective sans distinction des efforts individuels. Nous avons tous remarqué ses limites. Il est peut être temps d'inverser la logique et récompenser l'effort et le résultat individuels.

3 – LA DISPONIBILITE D'ENCOURS A TRAVERS LA REVISION DU TRAITE DE REASSURANCE INTERNE

La CNMA a engagé durant l'exercice 2009 une réflexion sur le traité de réassurance interne. Le comité technique de la CNMA dans ses différentes réunions estime qu'il est temps de passer à un autre traité plus équilibré et donnant des capacités financières supplémentaires aux caisses régionales. En effet le fonctionnement du traité actuel appauvrit les caisses régionales. Nous avons déjà expliqué le fonctionnement du traité en cours actuellement au chapitre 2. Parmi les principales propositions du comité technique sur le fonctionnement du futur traité de réassurance interne, figure le versement de la quote part de la CNMA chaque 06 mois. Dans le cas où cette proposition est approuvée, la CRMA de Tlemcen conservera donc pendant 06 mois les cotisations encaissées. Cela permettra à la CRMA de faire face à ses différents engagements que ce soit les charges de fonctionnement ou le règlement des sinistres. Les appels de fonds des dossiers sinistres ne concerneront que les dossiers à caractère exceptionnel. La méthode préconisée par le comité technique résout en fait le problème de la disponibilité d'encours financiers de la CRMA de Tlemcen. En effet nous avons démontré au chapitre 2 que l'une des causes de retard dans le règlement des dossiers sinistres est l'absence d'encours financiers causée non pas par le traité de réassurance interne lui-même mais plutôt par son fonctionnement. Le fait d'exiger de verser quotidiennement la quote part de la CNMA a pratiquement appauvri les caisses régionales. Ces dernières trouvent même des difficultés à assurer la paye mensuelle des employés. C'est dire les difficultés financières rencontrées par les caisses régionales.

*« Le savoir que l'on ne complète pas chaque jour diminue »
Proverbe Chinois*

CHAPITRE 6

CONTROLE ET CORRECTION DES ECARTS

Un plan d'action aussi élaboré soit-il à besoin d'être contrôlé durant son déroulement ainsi qu'à sa fin. Nous parlons ici du contrôle à postériori ainsi que du contrôle durant le déroulement du plan lui-même. Le but du contrôle est de mesurer les écarts par rapport aux objectifs et d'apporter les correctifs nécessaires. L'on a déjà posé comme objectif principal du plan d'action la réduction des délais de règlement des sinistres sur deux années jusqu'à ce qu'ils atteignent les délais dits psychologiques des clients soit 21 jours après la remise du rapport d'expertise. L'évaluation de la réussite de ce plan se fera donc par rapport à cet objectif clairement défini. Un autre objectif tout aussi important doit faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation, l'effort consenti par chaque employé pour la réussite du plan. Cet aspect concernera en fait les employés des services techniques (production et sinistre).

1 – LE CONTROLE DURANT LE DEROULEMENT DU PLAN.

Le contrôle durant le déroulement du plan d'action portera sur les éléments ci-après : l'assainissement, la mise en place de la nouvelle procédure de traitement des dossiers sinistres, l'amélioration de la commercialisation des garanties dommages et en fin la réduction des délais de règlement durant la première année et la seconde. Pour cela un certain nombre d'indicateurs sont nécessaires. Le contrôle de l'opération d'assainissement se fera grâce à un suivi rigoureux des S.A.P. Cela permettra de suivre si les dossiers antérieurs sont assainis et classés ou non. Un état mensuel des S.A.P permettra de procéder à un suivi rigoureux de l'opération assainissement. Le contrôle de la mise en place de la nouvelle procédure de traitement des dossiers sinistres se fera grâce au rapport détaillé que le responsable du service sinistre aura à présenter périodiquement sur les activités de son service. Le rapport reproduira les activités et les résultats de chaque employé par rapport aux objectifs individuels fixés. Cette évaluation périodique des performances individuelles permettra sans doute de mesurer l'effort consenti par chacun, ce qui est en soi un objectif dont il faudra mesurer les résultats. Le rapport reprendra en détail les points sur lesquels nous aurons agi pour améliorer la cadence de règlement. Evidemment le calcul d'un ratio qu'on appellera cadence de règlement ne servira pas uniquement au calcul de la prime de rendement individuel des employés. Il servira en fait à contrôler si la nouvelle procédure mise en place aura accéléré la cadence de règlement ou non. C'est l'indicateur de base qui sera la preuve concrète par les chiffres de l'efficacité de l'opération ou non. Ce contrôle se fera chaque trimestre. On n'attendra pas la fin du plan d'action pour mesurer son efficacité. La cadence de règlement sera un indice révélateur avant terme de la réussite du plan. Les efforts consentis par les éléments du service production pour améliorer la commercialisation des garanties dommages feront aussi l'objet d'un contrôle périodique. Nous pensons que la période d'un trimestre est assez significative pour mesurer les éventuelles avancées du service production. Le cas échéant, le responsable du service rendra compte des causes de la contre performance et ce dans le but d'apporter les solutions adéquates.

Les employés du service production déjà habitués à une évaluation collective des performances devront et à partir de 2011 répondre individuellement de leurs résultats. Les objectifs qui seront fixés pour chacun serviront de référence à ce contrôle périodique. Il faut préciser que nous sommes parfaitement disposés à écouter tout les employés, à prendre en charge leurs doléances et à les assister dans leur travail. Seul compte pour nous l'effort. Le résultat suivra forcément avec le temps. L'essentiel est que l'on change de mentalité. Il faudra que chaque employé assimile la nouvelle approche qui consiste tout simplement à fournir un effort pour que la CRMA de Tlemcen puisse avancer. La politique de contrôle des résultats trimestriels s'inscrit dans cette logique.

2 – LE CONTROLE A POSTERIORI

Le contrôle a posteriori s'effectuera grâce à un indicateur important, le délai moyen de règlement des sinistres. En effet au terme de l'opération et pour s'assurer qu'elle aura porté ses fruits on recalculera les délais moyens de règlement comme on l'a fait au début de l'étude. En fait c'est le révélateur de l'efficacité de l'opération dans son ensemble. Ce contrôle sera très simple à réaliser. Les nouveaux délais qu'on obtiendra dans ces deux années seront comparés aux délais actuels et aux délais psychologiques. Si tout de même il y aura une amélioration par rapport à l'état actuel on ne parlera pas de réussite mais d'avancée. L'idéal serait qu'on atteigne les délais psychologiques des clients. A ce moment on parlera alors de réussite du plan à atteindre au moins un des objectifs qui lui sont assignés. On n'espère pas dépasser les délais psychologiques pour ne pas tomber dans le travers contraire à savoir régler à tout prix. Notre objectif est de régler les clients rapidement mais dans un temps qui nous permet de bien faire les choses. Nous avons déjà signalé que les délais psychologiques constituent pour nous une barrière à ne pas franchir. Régler rapidement ne veut pas dire pour autant se précipiter dans le traitement technique du dossier. Cela peut nous causer des difficultés d'une autre nature. Le traitement du dossier exige un délai minimum qu'il faut respecter. L'objectif sera donc atteint si nous nous approchons le plus possible des délais dits psychologiques.

*« En vérité, le chemin importe peu, la
volonté d'y arriver suffit à tout »
Albert Camus*

CONCLUSION

Le plan d'action que nous venons de passer en revue est le fruit d'une réflexion de longue haleine. Depuis déjà quelques années alors que je n'étais qu'un cadre moyen de la CRMA de Tlemcen, je réfléchissais sur la méthode de renforcer sa position sur le marché des assurances. La volonté de Dieu à voulu que j'accède à la direction de la caisse. J'ai alors saisi cette occasion pour mettre en pratique des idées sur lesquelles j'avais longuement réfléchi.

Jusqu'en 1998, la CRMA de Tlemcen à parfaitement réussi la spécialisation dans le risque agricole, aidée en cela il faut bien le reconnaître par la loi. N'empêche, elle était considérée le leader des caisses régionales de mutualité agricole. Ces dernières années, la CRMA de Tlemcen à perdu de son prestige durement acquis pendant des années pour des raisons que le cadre de ce mémoire ne permet d'expliquer. Mon ambition jusque là inavouée était de redonner à cette caisse la position qui est la sienne. Cette position ne peut être acquise que si l'on arrive à reconquérir notre clientèle. D'où la volonté de réduire les délais de règlement actuels trop longs. Le plan d'action décrit en fait la volonté d'inscrire la CRMA de Tlemcen dans une stratégie de différenciation. Nous avons cité plus haut les huit dimensions de la qualité d'un service d'assurances, parmi lesquels la promptitude. Notre volonté donc est d'agir sur cette dimension pour différencier la CRMA de Tlemcen de ses concurrents. Nous sommes parfaitement conscients qu'il existe d'autres voies d'améliorations. Mais cela n'entame en rien notre volonté à aller au bout de ce projet.

Peut être que pour la première fois à la Caisse Régionale de Mutualité Agricole de Tlemcen, un projet aussi pratique et concret soit-il créera une valeur clé autour de laquelle le personnel se mobilisera et s'identifiera. Devenir le meilleur prestataire de service d'assurances dans la ville de Tlemcen. Régler les sinistres dans des délais raisonnables pour le client et pour la CRMA. Changer l'image désastreuse qui à collé à notre caisse. J'avoue que ces quelques lignes de la conclusion représentent pour moi l'essentiel de ce mémoire. J'écris ici avec mes tripes. La raison m'échappe un peu. Depuis que je suis employé dans cette caisse régionale qui m'a tant donné, je n'ai cessé de réfléchir sur la manière de la servir. La question que je me pose toujours : qu'est ce que je peux donner à cette caisse ?

Ce plan d'action n'est pas un aboutissement. Il n'est en fait que le début.