

Alliance Assurances: Quand un homme rencontre son destin

Cas produit par **Amira Boutouchent** sous la direction de **Taïeb Hafsi**

Aout 2015, Hassen Khelifati, CEO d'Alliance Assurances, nous accueille dans son bureau à Alger. Cet entrepreneur, que rien ne destinait au monde de l'Assurance a pu construire une des entreprises privés les plus performantes dans le domaine de l'assurance en Algérie.

10 ans après sa création, Alliance Assurances est l'un des leaders algériens du secteur privé de l'assurance avec un chiffre d'affaires de 4,5 milliards de dinars¹. L'entreprise assure présentement jusqu'à 1000 polices d'assurances et entre 200 et 300 sinistres au niveau national par jour. La petite start-up est devenue grande et doit s'adapter à sa croissance. Hassen Khelifati, dans cette optique, comprend et réalise l'importance de bien gérer le développement de l'organisation et d'évoluer vers un management plus professionnel tout en gardant un esprit d'entrepreneur. C'est ce qu'il veut faire transparaître dans le plan stratégique 2015-2017. Ce dernier est débattu lorsque les chercheurs arrivent aux bureaux de l'entreprise.

Riche de ses expériences, le jeune CEO gère son navire, comme il aime à l'appeler, de manière à aller toujours plus loin. Comment a-t-il pu construire, avec peu de ressources, dans un environnement aussi instable que celui de l'Algérie, une entreprise aussi dynamique ? Pourrait-il construire une stratégie viable, qui satisfasse son appétit de croissance et de développement ?

L'histoire d'Alliance Assurances

L'histoire d'Alliance Assurances commence en 2004, lorsqu'après avoir souscrit à une assurance, une personne souffle à Hassen Khelifati l'idée de créer une compagnie d'assurances.

Comme l'a dit un homme politique français, c'est l'histoire d'un homme qui a rencontré son destin. J'ai souscrit un contrat d'assurance chez quelqu'un dans une compagnie privée et il est revenu me voir et m'a dit M. Khelifati pourquoi vous ne créez pas une compagnie d'assurances, je lui ai alors dit pourquoi vous me dites ça, il m'a dit je connais deux personnes qui sont en train de se lancer dans ça [2A] et il serait intéressant pour vous de les rencontrer, vous voulez ? (Hassen K.)

Hassen accepte alors de rencontrer les deux personnes en question et commence à se documenter sur le sujet. L'idée mûrit dans sa tête et le séduit de plus en plus. Il est tellement stimulé qu'il décide de se lancer dans l'aventure. Toutefois, à ce moment-là, l'environnement des affaires dans le secteur financier est sujet à une grande instabilité. En effet, l'Algérie vivait ce que les médias ont appelé le scandale Khalifa². Une grande entreprise diversifiée dont la réussite impressionnait tout le monde est au centre d'un grand scandale financier et s'écroule brutalement. L'histoire socialiste du pays fait qu'en général le privé est l'objet de méfiance et sa légitimité est fragile. Dans le secteur financier, au

¹ En 2016, le dinar algérien s'échangeait à 100DA pour un dollar américain.

² <http://www.algeria-watch.org/fr/article/eco/khalifa/scandale.htm>

lendemain du crash de la société Khalifa, le privé était encore plus mal vu par les autorités et par l'opinion publique. Cette instabilité est la source de nombreux obstacles pour les entreprises du secteur. Ainsi, Hassen K. a dû faire face à beaucoup d'adversité pour rassembler le capital de départ nécessaire au lancement de son projet.

Le privé était vraiment mal vu, on n'arrivait pas à réunir le capital nécessaire ! Pour l'anecdote, nous avons encaissé l'échec de 12 tours de table, personne ne voulait investir dans le secteur, ça a été très dur, mais on s'est accroché (Hassen K.)

Rien dans le passé de Hassen K. ne le destinait à aller vers le secteur financier, encore moins les assurances. Il n'y connaissait pas grand-chose. Il a donc dû apprendre et comprendre les différents mécanismes de fonctionnement du secteur, ses enjeux et les bonnes pratiques (le parcours de Hassen est exposé plus bas).

Gérer une compagnie d'assurances quand on vient d'une petite PME de construction, c'était un défi et un challenge (Hassen K.)

Après plus de 6 mois d'efforts, Hassen K. arrive à rassembler le capital de départ le 4 décembre 2004. Le 19 décembre 2004, il dépose au niveau du ministère des Finances le dossier pour obtenir l'agrément nécessaire. Puis, commence un autre « parcours du combattant » afin d'obtenir l'autorisation de pratiquer.

Après, il y a eu les péripéties de l'agrément, c'était un peu dur ! Principalement à cause du scandale Khalifa qui était encore chaud et de l'ambiance anti privé qu'il avait générée. (Hassen K.)

Le 2 août 2005, après avoir surmonté de multiples obstacles bureaucratiques, il obtient l'autorisation de démarrer ses activités.

Quand on a affaire à une administration, on a affaire à des hommes, et on ne peut pas leur dire de faire plus vite. De plus, même si la loi pour l'agrément était claire, son interprétation posait problème ... Le jour où j'ai retiré le document d'agrément du ministère, je suis rentré chez moi et je suis resté assis à le regarder pendant des heures ! Je ne savais pas du tout par où commencer (Hassen K.)

Tout de même, « le graal en poche », Hassen K. débute sa nouvelle aventure avec deux collaborateurs qui l'avaient rejoint durant le processus d'approbation de l'agrément. Mohamed Khelifati, son cousin, venait du secteur des travaux publics et allait s'occuper de la logistique de l'entreprise pendant plusieurs années et Mourad Preure était un consultant, ancien conseiller de la société d'État Sonatrach³.

Il m'a dit qu'il avait besoin de gens pour travailler avec lui. A ce moment, j'étais libre... Il avait déjà cogité son idée, il voulait partir vers d'autres horizons, il avait besoin d'aide... J'ai dit je suis partant et le lendemain du jour où il a eu l'agrément on a fait notre première réunion de travail à Delly Brahim (Mohamed K.)

³ Sonatrach est une entreprise d'État dans le domaine des hydrocarbures. Créée le 31 décembre 1963, elle est devenu un acteur important dans l'industrie pétrolière internationale.

Les trois partenaires se lancent dans la constitution de la première équipe d'Alliance Assurances, ils ciblent des personnes qui, selon eux, ont les compétences nécessaires et leur demandent de les rejoindre. Au bout de 3 mois, Alliance Assurances a déjà une dizaine d'employés. Cette équipe sera le noyau qui donnera naissance à l'entreprise d'aujourd'hui. Entre août 2005 et décembre 2005, ils ouvrent deux agences d'assurances dans la capitale, Alger. En janvier 2006, ils signent leur premier contrat. Alliance Assurances s'équipe aussi de son propre logiciel d'assurances, réalisé entièrement par l'un des cadres de l'entreprise. Le slogan : « Plus qu'une assurance, une alliance », qui sera la signature de l'entreprise pendant des années, est aussi développée à l'interne à cette période.

Étant une start-up, ils suivent une stratégie simple : faire vite, sans perdre de temps sur les détails, puis revenir corriger si nécessaire ; ils ouvrent en quelques mois cinq directions régionales. Dans la mise en œuvre de cette stratégie, ils font plusieurs erreurs, principalement d'emplacement d'agences ou encore de choix de personnes.

On a eu de plus en plus de petits contrats, au début on n'était pas très regardant, on ouvrait des agences et on corrigeait au fur et à mesure, on a commis plein d'erreurs, mais on a réussi à se faire connaître, à faire parler de nous. (Hassen K.)

On comptait tous les matins le nombre d'agences qu'on avait ! Moi j'ai beaucoup voyagé pour ouvrir toutes ces agences... Par contre on a fait des erreurs, car au début on prenait tout le monde, les bons, les moins bons... notre objectif était de créer un réseau ... ensuite on est devenu beaucoup plus sélectif (Mohamed K.)

L'une de leurs premières innovations sera le développement d'un service d'assistance automobile qui se caractérise par des actions de dépannage et remorquage, couplée à une assistance mécanique sur tout le territoire national ainsi qu'en Tunisie. À l'époque, c'était une innovation sur le marché algérien.

Dès ses débuts, Alliance Assurances doit faire face à une réforme législative inattendue. En effet le 20 février 2006, à peine deux mois après la création de l'entreprise, la loi sur les assurances est réécrite⁴, introduisant ainsi plusieurs changements. En particulier, pour Alliance, la nouvelle loi exige la libération totale du capital des compagnies d'assurances. Il fallait soudain montrer la disponibilité du capital souscrit par les investisseurs.

Sincèrement, je ne sais pas si c'était le hasard, mais nous avons l'impression que certains articles de la nouvelle loi étaient dirigés directement contre Alliance Assurances. Nous avons été obligés de passer les deux années suivantes à régler ce problème, au lieu de nous développer ... c'était une contrainte supplémentaire dont on aurait pu se passer ! (Hassen K.)

En 2007, ils lancent leur premier programme de développement commercial qui s'étale sur trois ans. L'entreprise grandit et multiplie son chiffre d'affaires par trois par rapport à 2006. Cette année marquera aussi le premier partenariat de l'entreprise avec Touring Club Algérie qui aboutit à la création d'une entreprise : Algérie Touring Assistance (ATA), première entreprise d'assistance, véhicule, voyage et habitation en Algérie. ATA offre aujourd'hui ses services (assistance aux véhicules, aux personnes en déplacements, à l'habitation, etc.) à plusieurs entreprises privées et publiques d'assurances.

⁴ Loi n°06-04 du 20 février 2006

En 2008, Alliance Assurances, après moins de trois ans d'existence, devient la deuxième entreprise privée d'assurances en Algérie. Elle continue à croître et crée en 2009 une deuxième filiale : ORAFINA. Aspirant à être une SS2I⁵, elle est dédiée au développement d'ERP⁶. Le choix de cette filiale est stratégique pour Alliance Assurances qui a toujours créé ses propres logiciels d'assurances et d'assistance. L'organisation finit par déployer, quelque temps après, son premier progiciel intégré (IRIS) développé par ORAFINA.

En novembre 2009, l'entreprise doit faire face à une décision⁷ gouvernementale qui modifie le capital social minimum des sociétés d'assurances et/ou de réassurance. Cette contrainte est à l'origine de l'une des étapes les plus marquantes pour l'organisation : son entrée en bourse.

Quand la décision au niveau du gouvernement a été prise d'augmenter le capital, on a commencé à chercher quelles solutions s'offraient à nous. On avait trois choix. On devait soit augmenter le capital par les actionnaires historiques, mais ce n'était pas possible, car il fallait trouver 1,2 milliard de dinars en cash en moins d'un an, le capital initial au départ était de 500 millions de DA qui a été augmenté à 800 millions de DA en 2008, soit d'ouvrir le capital vers des fonds d'investissement, soit pour finir entrer en bourse (Hassen K.)

L'année 2010 fut une année riche pour Alliance Assurances. En effet, ils inaugurent leur 200^e agence au niveau national et lancent officiellement leur plan stratégique 2015 sous le slogan « Nouvelle Alliance 2015 ». Cette même année, ils engagent des discussions avec les responsables de la bourse d'Algérie⁸ et de la Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse⁹ (COSOB). Ces derniers étaient très réticents à l'entrée d'Alliance Assurances en bourse.

Ils étaient très réticents, car ils venaient de faire face à l'échec d'une compagnie privée sur emprunt obligataire, mais on a insisté ... nous avons alors fait deux choses en parallèle, nous avons lancé le processus d'introduction en bourse et en même temps nous avons pu obtenir un accord de prise de participation avec un fonds d'investissement international. Pour nous le fond était beaucoup plus intéressant, car il devait prendre 17% de la compagnie pour 25 millions d'euros, mais pour plusieurs raisons, on a choisi de continuer avec la bourse (Hassen K.)

Alliance Assurances fait donc son entrée en bourse non sans faire face à plusieurs obstacles et difficultés bureaucratiques. Par exemple, l'expert, désigné par la COSOB pour faire l'évaluation du prix de l'action de l'entreprise, établit une fourchette de prix entre 830Da et 2100Da. L'expert avait utilisé plusieurs méthodes pour définir le prix. Généralement, c'est la médiane qui est choisie, dans ce cas 1465 Da. Cependant, la COSOB refuse ce prix et oblige Alliance Assurances à prendre le prix le plus bas qui est de 830Da.

Nous avons les mains liées, car on ne pouvait pas dire non, sinon les conséquences auraient été impossibles à surmonter ... On a indirectement été obligé de prendre ce chemin, les autorités voulaient un trophée et ils l'ont eu, mais on ne regrette pas du tout, ça aurait juste

⁵ Société de services en ingénierie informatique

⁶ Entreprise Ressource Planning, un système automatisé de gestion des fonctions de l'entreprise.

⁷ Décret exécutif n°09-375 du 16 novembre 2009

⁸ <http://www.sgbv.dz/>

⁹ <http://www.cosob.org/>

été plus simple s'il y avait des conditions plus favorables au bon fonctionnement de la bourse ... mais bon ... l'Algérie finira par connaître un développement de sa bourse (Hassen K.)

L'entrée de l'entreprise en bourse¹⁰, bien que loin d'être idéale, se passe dans des conditions convenables et permet à la société de se faire connaître et de gagner en notoriété¹¹. L'entrée en bourse génère du cash, ce qui donne à l'entreprise et ses dirigeants l'illusion d'avoir des ailes. Ils veulent tout faire eux-mêmes :

La direction de la logistique d'Alliance s'est occupé de la distribution de tous les documents sur tout le territoire national ... il a fallu gérer des centaines et des centaines de documents, on a passé trois ou quatre jours enfermés dans la même salle pour gérer tout ça ... c'était très complexe et ça nous a coûté cher. (Mohamed K.)

Comme la loi des séries s'applique, un autre coup du sort s'abat sur l'entreprise, plus particulièrement sur Hassen. En 2011, il est traduit en justice par l'un de ses clients pour faux et usage de faux. Suivent 3 années de combats judiciaires qui se terminent par la victoire sans appel du fondateur d'Alliance Assurances.

Pendant ces 3 années, Hassen, bien que présent, ne peut plus s'occuper à 100% de son entreprise. Toutefois, l'organisation étant déjà bien rodée arrive à fonctionner sans sa présence permanente :

L'avantage pendant ces 3 ans, est que la compagnie avait des directeurs centraux et toute une équipe de gestion bien formée, la machine arrivait donc à fonctionner sans moi ... ma présence était importante, principalement en tant que capitaine du navire afin de l'orienter stratégiquement... En réalité je n'ai jamais quitté, mais je n'avais pas la tranquillité d'esprit pour pouvoir faire tout ce que je voulais (Hassen K.)

Le développement d'Alliance Assurances, bien que ralenti pendant quelques années, ne s'arrête pas. L'entreprise voit son réseau croître et réalise de bonnes performances :

Aujourd'hui, j'essaie de ne pas faire un retour brusque, j'essaie de continuer à être présent avec les équipes sans trop l'être. En plus, on les [les équipes] a renforcées ces 2 dernières années avec de la compétence internationale, on a des DGA¹² français qui prennent en charge certains aspects opérationnels, on s'organise de mieux en mieux avec un organigramme qui fonctionne bien ... c'est là, notre force d'ailleurs (Hassen K.)

Les assureurs étant des investisseurs institutionnels par excellence, l'entreprise s'est aussi développé dans d'autres secteurs notamment dans l'informatique, l'immobilier ou encore l'agro-industriel. Elle offre aujourd'hui différents types de produits d'assurances, Abdelhamid Mahi, directeur produits, explique cela :

Nous devons équiper le client en fonction de ses particularités, on vend des produits automobiles, des produits de risques simples, de risques industriels, de transport, etc. Malheureusement, aujourd'hui et depuis 2011, la loi nous empêche de fournir des produits d'assurances de personnes. Nous ne fournissons que des assurances dommages, c'est un

¹⁰ <http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/11/les-emetteurs-notice-Alliance-Assurances.pdf>

¹¹ <http://www.lesafriques.com/actualite/alliance-assurance-premiere-entreprise-privée-a-la-bourse-d.html?Itemid=89?article=270540>

¹² Directeur Général Adjoint

manque à gagner pour nous, mais on a vite comblé le déficit par des branches dommages. En ce qui concerne le type de produit, ils sont définis par la nomenclature algérienne... Dans les assurances dommages, c'est les mêmes pour tout le monde (Abdelhamid M.)

A la fin 2015, Alliance Assurances est une entreprise cotée en bourse, avec un chiffre d'affaire en croissance constante (Annexe 1), 191 agences, dans 41 wilayas¹³ (Annexe 2), 6 directions régionales (Annexe 2) et 5 filiales dans divers domaines d'activités. Deux nouvelles filiales sont prévues pour l'année 2016 (Annexe 3). En général, les filiales sont complètement autonomes. Toutefois, elles ont chacune un manager qui est sous l'autorité de Hassen K. (voir Annexe 3).

Alliance Assurance aujourd'hui

Structure organisationnel (voir fig. 1)

Alliance Assurances est une entreprise cotée en bourse, donc dont les comptes sont publics, dirigée par un conseil d'administration (CA).

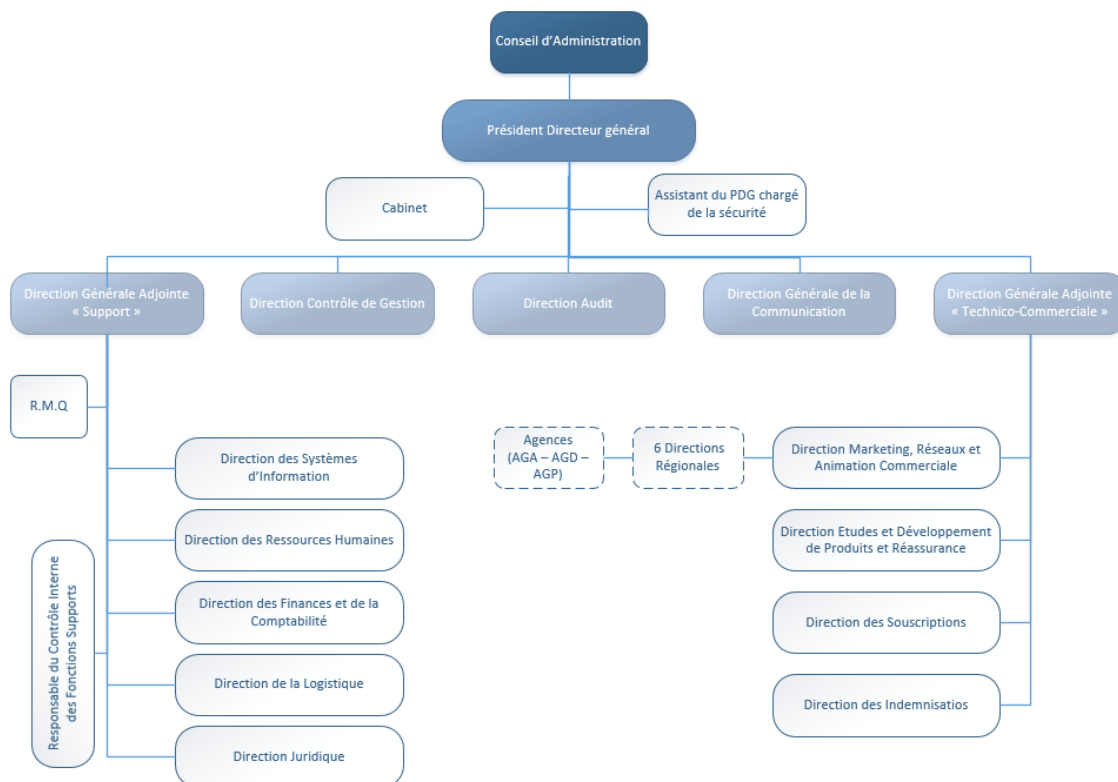


FIGURE 1: ORGANIGRAMME ALLIANCE ASSURANCE (HIVER 2016)

¹³ Une wilaya est l'équivalent d'un département en France.

Le CA est constitué des actionnaires historiques¹⁴ auxquels s'ajoutent deux représentants¹⁵ des actionnaires de l'entreprise (après l'introduction en bourse en 2010). Ce sont des chefs d'entreprises et/ou des professionnels de l'assurance. Le CA est divisé en comités composés de deux membres du CA et d'un membre externe, lorsque nécessaire, afin de se pencher sur des questions stratégiques. Hassen K. lui, est « le capitaine du vaisseau amiral ».

Je suis le commandant en chef, je suis celui qui donne l'orientation et qui la contrôle, je m'assure aussi que l'orientation soit appliquée et réalisée sur le terrain... J'ai appris le management avec les années, je venais d'un milieu où le management était moins structuré, moins compliqué... aujourd'hui, j'essaie d'être plus moderne et de déléguer, mais ma nature revient souvent au galop, je me retrouve à vouloir tout contrôler... Ceci dit, aujourd'hui nous fonctionnons comme une entreprise normale ... (Hassen K.)

Dans un avenir proche, nous pensant ouvrir le CA à des indépendants ou des managers d'institutions financières (Hassen K.)

Pour l'aider à diriger le bateau. Hassen K. est entouré de plusieurs directeurs dont le rôle est de gérer les différents secteurs stratégiques de l'entreprise.

Aussi, Alliance Assurances dispose d'un réseau s'étendant sur la majorité du territoire Algérien. Smail Fettouche, sous-directeur réseau et partenariat, explique que les 191 agences opérationnelles (Annexe 4) sont divisées en trois groupes :

Agences générales (AGA): elles représentent 56% du réseau. Ces agences sont la propriété de personnes ayant obtenu un agrément du ministère des Finances. Elles ne fournissent les services et produits que d'une seule compagnie d'assurance à la fois.

Le souci avec les agents généraux, c'est qu'il ne pense pas forcément au développement de l'entreprise, car ils travaillent pour leur compte, c'est pour cela que nous privilégions la qualité¹⁶ à la quantité (Smail F.)

Agences principales (AGP): elles représentent 8% du réseau. Il s'agit d'agences appartenant complètement à Alliance Assurances ; elles ne sont donc pas « commissionnées ». Les employés de ces agences sont des salariés de l'entreprise.

Agences Directes (AGD) : elles représentent 36% du réseau. L'AGD est une agence intermédiaire, ou comme le dit Smail F. : « une agence hybride entre les agences générales et les agences principales ». En effet, l'entreprise reçoit beaucoup de demandes de personnes pour ouvrir des AGA. Toutefois, ces

¹⁴ Ils sont là depuis le début

¹⁵ Slim Othmani, Président du Conseil d'Administration de NCA Rouiba et Kaci Abderrahim, CEO ETC Alu Weld

¹⁶ Voici le processus pour devenir AGA ou AGD : Une personne X envoie sa candidature; le directeur régional doit la valider en vérifiant son éligibilité. Une commission est mise en place afin de traiter les candidatures, en général une fois par semaine; Celle-ci est composée de 6 personnes : Le directeur du réseau, le sous-directeur réseaux, le directeur juridique, le directeur suscription, le sous-directeur animation commercial et l'assistant du PDG chargé de la sécurité. Le PV est rédigé et est envoyé au directeur régional qui se charge de contacter le candidat pour lui annoncer le résultat. La personne acceptée doit alors envoyer les informations concernant le local. Le directeur régional doit alors envoyer un rapport de visite pour vérifier la conformité, si c'est valider, le bail peut être signé et l'AGD peut être lancé. Dans le cas de l'AGA, la demande d'agrément est alors introduite au niveau du ministère.

personnes, bien que compétentes, ne sont pas toujours éligibles à l'agrément¹⁷ ministériel. L'entreprise propose alors à ces personnes de créer des agences directes qui sont au début propriété d'Alliance Assurances. Elles sont sujettes à un système de prime variable. Puis, une fois que la personne devient éligible à l'agrément, celle-ci doit obligatoirement faire basculer son AGD vers une AGA.

Nous avons un grand nombre d'agences directes, mais elles doivent à un certain moment devenir une agence générale. Principalement parce qu'un agent général ne peut pas changer de compagnie du jour au lendemain. De cette manière, on récupère des gens compétents avec un potentiel important (Smail F.)

Le président argumente aussi que les coûts de gestion directe sont plus élevés et le système de motivation des agents généraux plus aisé à mettre en place. Il existe aussi des courtiers en assurances qui eux travaillent à leur propre compte en délivrant les services de plusieurs compagnies ; ils sont généralement commissionnés¹⁸.

L'équipe chargée du réseau était au début de l'écriture de ce cas en train de travailler sur l'ouverture de deux nouvelles directions régionales. L'équipe organise au moins une réunion régionale par trimestre. Aussi, tous les deux ans, le personnel de l'entreprise est convié à une Convention nationale.

L'émergence d'une stratégie

La stratégie d'Alliance Assurances selon ses dirigeants se résume à proposer à leurs clients la gamme de services la plus complète possible, incluant l'assistance, l'accompagnement ainsi que la technologie nécessaire à cela. De plus, étant des investisseurs institutionnels ils se doivent de fructifier avec le moins de risques possible les avoir de leurs clients.

Alliance assurances a commencé de manière entrepreneuriale. Hassan a saisi une opportunité. En tant qu'ami, je lui avais déconseillé d'aller dans ce secteur, car l'assurance c'est très technique. Hassen s'est lancé quand même, comme un vrai entrepreneur. Seul contre tous, il a engagé toutes ses économies et réussi à convaincre beaucoup de gens. Il a été visionnaire. Puis, il a commencé à recruter. Les premières réunions c'était dans mes bureaux ! Ils ont commencé petit à petit, ils ont posé les fondations d'Alliances Assurances, la stratégie était simple : Erreur – Correction. Puis ils ont du faire la transition institutionnelle, ils grossissaient et devaient faire face aux problèmes, à mesure qu'ils se posaient. L'épopée de la bourse a commencé à la suite de cette phase et c'était beaucoup plus compliqué, mais ce fut un grand apprentissage. Ensuite, on est rentré dans une phase de consolidation, de diversification, d'investissement... Maintenant on apprend à raisonner en termes de développement stratégique, on a beaucoup de projets en cours dans ce sens. Ce fut vraiment de l'incrémental, on a appris, on a fait des erreurs, on a appris, ... c'est vraiment

¹⁷ Pour avoir l'agrément, il faut avoir un certain niveau scolaire ainsi qu'une certaine expérience professionnelle dans le domaine technique : Diplôme du baccalauréat + 10 d'expérience ou une Licence + 5 ans d'expériences ou encore un diplôme de troisième cycle + 3 ans d'expériences

¹⁸Reçoivent des commissions liées aux services rendus.

grâce à Hassen, c'était un petit jeune et maintenant c'est un vrai chef d'entreprise (Abdelkrim Boudra, membre du Conseil d'Administration)

La stratégie d'Alliance Assurances, c'est simple, nous avons un seul objectif : devenir l'assurance préférée des algériens. D'ailleurs les deux prochaines années on compte développer plein de nouveaux produits afin d'offrir à nos clients une gamme complète qui répond à tous les besoins des particuliers et des PME/PMI (Hassen K.)

Cette année nous sommes en train de travailler sur quatre axes stratégiques : (1) La formation, (2) la diversification de nos produits et services, (3) l'animation commerciale et (4) l'utilisation à outrance du digital ... Avec ça, nous voulons devenir le supermarché des assurances, notamment pour la PME/PMI et le particulier (Hassen K.)

La focalisation sur les particuliers ainsi que les PME/PMI, est justifiée comme suit :

L'une des contraintes en Algérie, c'est que le secteur public est dominant dans les assurances... Comme la mentalité de l'entreprise publique est très ancrée, il est compliqué de développer une économie dynamique. C'est pour cela que nous n'essayons même pas d'avoir les gros contrats et avons décidé de nous orienter vers la masse, les particuliers et les PME/PMI. Nous sommes en train de développer plein de produits, d'innover dans le service en termes de remboursement de sinistre et de la prise en charge. Nous continuons à développer de nouveaux métiers pour faire fructifier les avoir de nos actionnaires (Hassen K.)

L'entreprise adapte sa structure pour fidéliser les clients au maximum, tout en précisant sa stratégie par approximations successives :

Aujourd'hui on est plus structuré, plus mature, on mute réellement de la Start-up vers l'institution. On essaye d'être une institution financière avec ses procédures, ses processus, toute en gardant l'agilité d'une Start-up, surtout vis-à-vis de l'environnement (Hassen K.)

Nos produits sont les mêmes que ceux de toutes les autres entreprises. La différenciation se fait par la segmentation et la communication autour de nos produits. On utilise un langage que le client comprend, on n'utilise jamais de langage technique (membre du Conseil d'Administration)

C'est pour tout cela qu'Alliance Assurances se définit comme étant plus qu'une entreprise d'assurances. Elle est construite comme un groupe, avec 5 filiales (Annexe 3) en 2016, qui visent toutes à mieux servir les clients de l'assurance.

L'environnement et les parties prenantes

Alliance Assurances est basée en Algérie, un pays qui connaît depuis le début du 21^{ème} siècle une forte instabilité institutionnelle et économique (voir Annexe 5) et dont la source principale de revenus provient des hydrocarbures (pétrole et gaz). Selon le Conseil National des Assurances (CNA), le marché des assurances a réalisé un chiffre d'affaires de 119 milliards de dinars en 2014, un chiffre en hausse de 7,4% par rapport à 2013. La branche Dommages est à la tête de ce secteur avec une part du marché des assurances d'environ 93% et dont l'automobile représente plus de 58 %.

Ce marché a beaucoup évolué depuis l'indépendance du pays en 1962 (Annexe 6). Selon les experts, les changements les plus importants se sont produits pendant les dix dernières années¹⁹. Peu après l'indépendance le marché a été nationalisé et spécialisé. Pendant plusieurs années, il n'existait que deux entreprises d'assurances étatiques, la CAAR (Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance) et la SAA (Société Algérienne d'Assurance). La première était spécialisée dans les risques transport et industriels et la deuxième dans les risques automobiles, assurances-personnes et risques simples. En 1975, une troisième entreprise d'état s'est rajoutée, la CCR (Compagnie Centrale de Réassurance) qui a pris en charge tout le volet réassurance du secteur.

Le marché s'est ouvert en deux étapes, la première en 1989 lorsque la spécialisation imposée par l'état a été levée ; les trois entreprises ont pu alors proposer un éventail de services d'assurances plus large. La seconde étape fut la plus importante. L'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 vient apporter un texte de référence du droit algérien des assurances, chose qui n'existait pas auparavant. Dans le processus, le monopole est aboli et le marché s'ouvre aux agents généraux et courtiers.

En 2006, l'ordonnance est modifiée et complétée par la loi n°06-04 du 20 février 2006. Parmi les changements importants introduits, on peut citer la séparation des activités vie et non-vie des compagnies d'assurances, l'obligation de libération totale du capital et l'ouverture du marché aux succursales des sociétés d'assurance et/ou réassurance étrangères. En 2008, le règlement définitif du contentieux algéro-français sur les assurances est signé, les entreprises françaises sont alors autorisées à entrer dans le marché algérien. En 2009, le décret exécutif N°09-375 du 1^{er} novembre 2009 change le capital social minimum des sociétés d'assurance et/ou réassurance et toutes les entreprises ont alors quelques mois pour se mettre à niveau.

Le dernier changement majeur a eu lieu en 2011, avec l'entrée en vigueur de la séparation entre les assurances de dommages et les assurances de personnes. Cette séparation avait été instituée en 2006, mais n'a commencé à être appliquée que cette année-là. Beaucoup d'entreprises ont alors pris la décision de créer des filiales indépendantes afin de diviser leurs activités. En Annexe 7 on trouve des détails concernant le secteur des assurances et réassurances en Algérie.

Au début de 2018, il existe 24 entreprises d'assurance et de réassurance (voir Annexe 7), dont plus de la moitié relevant du secteur public. La concurrence est rude. Alliance Assurances fait face à de la concurrence nationale, face à des entreprises comme la CAAR, la SAA ou encore la CAAT, et internationales avec des compagnies de premier plan comme Trust-Algeria ou AXA Assurances. Pourtant en 2018, Alliance Assurances est le troisième assureur privé en Algérie et le septième dans tout le secteur (privé et public confondu) (Annexe 8).

Aujourd'hui, la seule stratégie concurrentielle est la baisse des prix. Mais cette politique, de tous les acteurs, risque de mener au déséquilibre du secteur, ce qui est dangereux pour le marché et pour tout le monde... Nous souhaitons qu'il y ait une concurrence saine, sur la qualité du service par exemple, mais malheureusement l'assuré algérien est tellement préoccupé par le prix qu'il ne donne pas beaucoup d'importance à la diversification et à la qualité du produit (Hassen K.)

¹⁹ Guide Assurances en Algérie 2015 par KPMG Algérie :

<https://www.kpmg.com/DZ/fr/IssuesAndInsights/Publications/Documents/GUIDE%20ASSURANCES%20EN%20ALGERIE%202015.pdf>

Le secteur est constitué de plusieurs acteurs ayant chacun des enjeux différents. Au cœur, il y a les assureurs comme Alliance Assurances qui délivrent des services d'assurances non-vie à leurs clients. Ensuite, il y a plusieurs parties prenantes.

Les parties prenantes les plus importantes pour Alliance Assurances sont : son conseil d'administration, ses actionnaires, ses filiales (à un certain degré), ses différents types d'agences, ses employés, ses experts, le ministère des Finances et les autorités de régulation du secteur.

Étant cotés en bourses, les actionnaires d'Alliance Assurances sont des parties prenantes importantes pour l'entreprise. En plus des assemblées générales annuelles, l'entreprise tient à avoir une communication continue avec ses actionnaires. Elle met à leur disposition une « *lettre aux actionnaires* » qui a pour but de « *retracer les faits saillants qui ont marqué la compagnie et son environnement et ainsi donner une vue d'ensemble sur les activités, les performances et les perspectives de l'entreprise* »²⁰. Ils organisent aussi, chaque année, une rencontre qui a pour but de présenter leur résultat financier et d'écouter les commentaires de leurs actionnaires.

Dans le cas d'Alliance Assurances, les parties accompagnement et assistance sont sous-traitées à certaines de leurs filiales spécialisées (Annexe 3). Les filiales, bien qu'indépendantes, font office de sous-traitants et/ou de fournisseurs pour l'entreprise. C'est à ce titre que nous pouvons les considérer comme des parties prenantes.

Les AGA et AGD sont des parties prenantes importantes de l'entreprise. En effet, elles font partie du réseau et ne dépendent pas de l'organisation. Ces agences sont d'ailleurs intégrées de manière systématique à la réalisation des plans stratégiques.

Les employés sont une autre partie prenante importante. Ils sont 400 employés de l'entreprise, auquel s'ajoutent 350 employés des réseaux associés. La parité homme-femme est importante chez Alliance Assurances. La population féminine représente 45% du total. Chaque année un budget substantiel est alloué à la formation des employés. En 2014, il était de l'ordre de 13 millions de dinars.

L'entreprise fait aussi appel à des experts externes (il existe aussi des experts internes) pour évaluer les dégâts lors des sinistres. Elle s'oriente vers des médecins ou des avocats spécialisés lorsqu'il y a des dommages qui touchent des personnes ou lorsqu'il y a litige. Alliance Assurances ne peut faire appel qu'à des experts agréés par l'Union Algérienne des Sociétés d'Assurance et de Réassurance (UAR) qui est une association professionnelle, une sorte d'ordre professionnel, dont les entreprises du secteur doivent être obligatoirement membres. Cette association a pour mission de développer et d'améliorer les prestations du secteur.

En ce qui concerne les entités de régulation, il en existe deux principales : le Conseil National des Assurances (CNA) et la Commission de Supervision des Assurances (CSA). Le CNA se définit comme un cadre de concertation et de coopération pour les différents acteurs du secteur de l'assurance et de la réassurance, il regroupe les assureurs, les intermédiaires, les assurés, les pouvoirs publics et les employés du secteur. Il s'agit du centre névralgique du secteur. Le CSA est l'organe qu'utilise l'état pour contrôler les activités des assureurs et réassureurs. Cette commission est dirigée par un président nommé par décret du Président de la République, sur proposition du ministère des Finances. Elle comprend aussi deux magistrats de la Cour suprême, un représentant du ministère des

²⁰ Rapport Annuel 2014

Finances et un expert en assurance proposé par le ministère des Finances. Pour Alliance Assurances, il y a aussi bien sûr la COSOB, l'organisme de régulation de la bourse, évoqué précédemment. Finalement, cet appareillage est supervisé par le ministère des finances, qui délivre les autorisations nécessaires à l'activité des assureurs et qui est l'autorité morale à laquelle se réfèrent le CNA et la CSA.

L'entreprise doit aussi satisfaire plusieurs autres parties prenantes, telles que les banques ou encore l'école supérieure d'études d'assurance, l'une des rares écoles de formation des professionnels pour l'entreprise. Les concessionnaires automobiles sont aussi des partenaires importants, puisque le marché auto représente la majorité des activités de l'entreprise.

Une approche orientée client

Alliance 2.0 doit voir le jour ... On doit se différencier et on doit sortir du lot, notamment sur notre politique commerciale. Tout le secteur est orienté produits, nous avons pris la décision à notre niveau d'adopter une logique client (membre du CA).

La direction du développement de produits de l'entreprise est mise en place en 2013. Elle travaille sur la conception et la stratégie d'introduction de nouveaux produits. C'est dans ce cadre-là que depuis le début 2015, Alliance Assurances adopte une politique de segmentation de clientèle qui leur permet de répondre de manière plus efficace et plus efficiente aux besoins des consommateurs.

Pour les produits de masses, l'automobile et les risques habitation, nous avons créé des segments. Par exemple, dans l'automobile nous avons le pack enseignant, le pack des professionnels de la santé publique, un pack pour les taxieurs, etc. Cela nous permet d'analyser tous ces segments et faire des ajustements tarifaires adaptés. Nous avons aussi des packs professionnels, pour les médecins, pour les artisans, etc. (Abdelhamid M.)

Cette stratégie permet à l'entreprise de faire des ajustements tarifaires sans que la procédure soit trop lourde pour les clients. Elle leur permet aussi de mieux comprendre leur client et de répondre de la meilleure manière possible à leurs besoins. Ce faisant, ils peuvent identifier les segments profitables ainsi que les segments qui nécessitent plus de travail ou une nouvelle offre.

Cette segmentation a été intégrée dans les différents systèmes d'information de l'entreprise, ce qui rend le travail des employés d'agences beaucoup plus rapide et facile. En un clic le client a accès à une offre complète, adaptée à sa situation.

La communication comme avantage concurrentiel

La communication représente une grande partie du budget d'Alliance Assurances. Hassen K. est un chef d'entreprise qui communique beaucoup et qui donne énormément d'importance à ce volet. Alliance Assurances fut d'ailleurs l'une des premières entreprises du secteur à communiquer de manière simple, publique et régulière avec ses clients. L'importance stratégique de ce domaine se ressent énormément au sein des bureaux de l'entreprise, principalement lorsqu'on parle avec Kahina Moubri, directrice communication de l'entreprise :

Nous devons avoir une communication qui peut aider l'entreprise à mieux gérer son image, à mieux valoriser et servir le consommateur ... nous ne vendons pas un produit tangible et

les gens ne sont pas très connaisseur dans ce domaine, notre challenge c'est d'expliquer nos produits à des profanes (Kahina M.)

Il est important de mentionner que toutes les décisions de communication sont validées par Hassen K. En effet, allant de pair avec l'orientation client de leurs produits, la communication est considérée comme une force de l'entreprise. L'objectif est de simplifier et d'expliquer de la meilleure manière possible les services offerts (voir en Annexe 9 un exemple de compagne de communication de l'entreprise).

Un axe stratégique important d'Alliance Assurances est de s'orienter de plus en plus vers les nouvelles technologies afin d'avoir une communication intelligente et efficace. Les supports numériques sont de plus en plus utilisés.

2016 et suivantes seront les années du digital, c'est-à-dire qu'au lieu de faire beaucoup de compagne sur la presse et ne pas pouvoir faire d'analyse sur le retour, nous allons utiliser le digital pour avoir la possibilité de savoir combien de visiteurs, combien de clics, qui, quand, comment ... nous allons alors pouvoir évaluer et créer des bases de données avec les retours obtenus (Kahina M.)

C'est ainsi que pour la réalisation de la stratégie de communication d'Alliances Assurances, l'entreprise a décidé d'internaliser toute l'activité de production de support de communication. Ils ne font plus appel à des agences de communication. Ils ont dans cette optique engagé un infographe et sont en train d'agrandir leur équipe. Néanmoins, selon le président, « pour plus d'efficacité nous prenons des conseils auprès des professionnels, en ce qui concerne la stratégie de communication ou d'autres sujets exigeant une expertise avérée externe ».

La communication vers la clientèle est au cœur de la stratégie, mais elle suppose une mise en œuvre interne appropriée. Cela met en exergue aussi l'importance de la communication interne. C'est pour l'instant un domaine en plein développement et considéré comme un grand chantier pour l'entreprise et ses dirigeants.

L'engagement social d'Alliance Assurances

Les valeurs de l'organisation sont les suivantes :



FIGURE 2: LES VALEURS D'ALLIANCE ASSURANCES

En ce qui concerne l'engagement social, Alliance Assurances est engagée dans plusieurs activités solidaires comme la prise en charge de sorties pour des enfants malades avec l'association Le Souk²¹,

²¹ <http://www.lesouk.org/>

la prise en charge mensuelle de 50 orphelins avec l'association FOREM²² ou encore l'achat de trousseaux scolaires pour les enfants en situation précaire avec la fondation Boucebci²³.

L'organisation soutient la confédération des cadres de la finance et de la comptabilité pour leur colloque annuel. Elle met aussi à la disposition du comité olympique et sportif algérien (COA) des assurances voyages gratuites pour les déplacements des délégations algériennes aux différentes compétitions internationales. Alliance est, selon son président, l'assureur officiel des sportifs algériens.

Pour finir, l'entreprise met un point d'honneur à soutenir les actions de sécurité routière avec différentes associations telles que l'association El Baraka²⁴ ou encore les Amis de la route.

Hassen Khelifati : un homme face à son destin

Hassen a très bien communiqué les premières années. Pour un jeune qui se lance, avoir accès aux médias et au reste n'était pas facile... son énergie à fait la différence, il ne dormait presque pas! (Mohamed K.)

Hassen K. a étudié à l'École Supérieure de Commerce où il a obtenu une licence puis un DESS banque. A la fin de ses études, son chemin semble tout tracé. En effet, sa famille avait une petite entreprise dans le domaine de la construction et la promotion immobilière. Naturellement, Il rejoint la société familiale. Peu après, en 1998, il lance sa première entreprise SOVEMAC, qui fait de la distribution de matériaux de construction. Son entreprise croît rapidement et devient en quelques années une référence dans son domaine.

En 2003, Hassen décide de faire un exécutif MBA à l'INSIM²⁵ en collaboration avec l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Peu après l'obtention de son diplôme, l'aventure Alliance Assurances débute.

Entre 2011 et 2014, Hassen Khelifati ainsi qu'Alliance Assurances font face à beaucoup de problèmes juridiques qui ont lourdement pesé sur lui et l'entreprise. En effet, il est accusé par l'un de ses clients, l'entreprise Tahkout Mahieddine²⁶ de faux et usage de faux.

On m'a accusé plus moi que l'entreprise et je suis rentré dans l'engrenage de la justice ... pour moi c'était une cabale contre ma personne, on m'a discrédité, on a sali mon nom, on a voulu atteindre ma famille, c'était très dur. On m'a accusé d'avoir trafiqué un contrat pour escroquer un client, mais finalement, 3 ans après, j'ai été acquitté et innocenté par la justice à tous les niveaux!(Hassen K.)

Sur le plan moral ça pèse beaucoup quand votre nom est sali tous les jours dans les journaux, à la télé et gratuitement en plus, car il n'y a pas de règle du jeu en Algérie ... Après, d'ailleurs, j'ai attaqué les médias en justice pour diffamation, j'ai gagné des procès, mais maintenant tout ça est derrière nous et on espère que ça va le rester (Hassen K.)

²² <http://www.forem.dz/>

²³ <http://www.fmboucebci.com/>

²⁴ <http://elbarakaangels.com/site/>

²⁵ Une école professionnelle privée de management

²⁶ Entreprise privée de transport des voyageurs

Le 9 février 2014²⁷, Hassen K. est relaxé par la chambre correctionnelle de la cour de Boumerdes, c'est la fin d'un combat qui aura duré plus de 3 ans; pour lui c'est une fin heureuse :

L'histoire dira si et qui a instrumentalisé tout ça, mais au final on est sorti de cette histoire après des batailles et des batailles qui m'ont éloigné pratiquement 3 ans de la compagnie. C'est uniquement en 2015 que j'ai repris complètement les rênes de l'entreprise et que je retrouve ma place afin de relancer et de remettre la compagnie sur sa lancée vertueuse vers plus de croissance (Hassen K.)

En ce qui concerne les employés, Leila Batel, Responsable de la communication explique que bien que cet épisode fut difficile pour l'entreprise, il a rendu l'équipe d'Alliance Assurances bien plus forte :

On a continué à communiquer normalement, développé des produits normalement... on est une entreprise saine, M. Khelifati a eu un souci et tous les employés ont été touchés par le problème. C'était très tendu comme climat, mais ça ne nous a pas empêchés de communiquer, au contraire, on devait encore plus montrer qu'on était une entreprise propre, debout et saine. On a fait beaucoup de démentis sur pas mal d'articles, car ni nous ni le PDG n'avons eu beaucoup d'amis sur cette affaire... ... même lui, il nous a dit de dissocier la personne de l'entreprise, il faisait beaucoup de réunions pour nous rassurer et nous raconter les choses au fur et à mesure... (Leila Batel, responsable Communication)

Perspectives et défis futurs

Dans 5ans, dans 10ans, s'il y a des règles claires, nous avons notre place dans le marché (Hassen K.)

Alliance Assurances semble en 2018i bien lancée pour grandir. Toutefois, l'organisation doit faire face à plusieurs défis. Selon Hassen K. le plus grand de leurs défis est environnemental avec l'instabilité et l'inégalité du marché des Assurances en Algérie.

Nous, tous les matins, quand on vient travailler, on veut construire, on veut aller vers l'avenir... Le problème pour nous aujourd'hui, c'est que les règles en Algérie ne sont pas égalitaires... Nous avons un secteur public dominant ... la commission des régulations du secteur qui est théoriquement neutre est présidée par le président des assemblées générales du secteur public et est administrée par les membres de la commission de supervision qui eux-mêmes sont administrateurs du secteur public... Il y a donc un déséquilibre qui donne naissance à beaucoup de distorsion du marché... Après, il y a des conflits d'intérêt flagrant... ce sont nos amis les présidents des entreprises publiques, nous n'avons aucun problème humain, mais il y a un vrai problème d'égalité, d'éthique et de transparence ... Il y a beaucoup de concurrence déloyale (Hassen K.)

En 2012 il y a eu des inondations à Ghardaïa, cela a été décrété catastrophe naturelle. L'UAR nous a donc demandé d'aller voir nos assurés dans la région. Pour nous, Alliance Assurances, nous avons quatre ou cinq assurés et, toutes compagnies confondues, il n'y en avait vraiment pas beaucoup. Le fait de s'assurer n'est vraiment pas systématique chez nous. Ceux qui été assurés faisait vraiment exception. Ce qui s'est passé, c'est que l'état a décidé

²⁷ www.algerie-focus.com/2014/02/proces-tahkout-alliances-assurances-hassen-khelifati-acquitte/

d'indemniser tout le monde, les assurés ainsi que les non-assurés. De coup, les assurés se disaient, j'étais assuré pour rien ... ces pratiques n'aident pas forcément le secteur ... (Abdelhamid M.)

La loi de finances 2016 fut un autre défi majeur pour l'entreprise. En effet, elle affecte les assurances de trois manières : (1) la réduction des investissements publics va entraîner une baisse du pouvoir d'achat, accentuée par la dévaluation du dinar et l'inflation qui lui est reliée. Cela a un impact direct sur l'assurance ; (2) la mise en place de licences d'importation, va avoir un impact sur le secteur automobile et donc sur l'assurance automobile ; et (3) Alliance Assurances est une entreprise de services et a des clients dans le secteur, qui sont tous touchés de plein fouet par la nouvelle réglementation sur l'IBS²⁸.

Un autre défi de taille pour l'entreprise, ainsi que pour tout le secteur, est le manque de cadres compétents dans le domaine de l'assurance. Les différentes entreprises se disputent donc ces personnes de manière directe.

Le mot d'ordre à Alliance Assurances aujourd'hui est l'organisation et l'innovation. Ayant aujourd'hui cinq filiales, ils aspirent à en créer plusieurs autres afin de moderniser la gestion des sinistres automobile et de profiter des nouvelles technologies avec l'arrivée de la communication 3G et 4G sur le marché algérien.

Les 5 -10 premières années nous avons agi en start-up, nous voulions être partout, nous avions la fougue, on voulait lancer des produits et avoir des contrats, même si ce n'était pas rentable financièrement et on a appris sur le tas, aujourd'hui on essaie d'être plus organisé, plus professionnel (Hassen K.)

Nous voulons diviser les délais de remboursement par un nombre important pour arriver à rembourser le client en moins de 72h dans les mois à venir. On va y arriver grâce aux nouvelles technologies et à de nouveaux partenariats (Hassen K.)

Alliance Assurances a pour autre objectif de développer les filiales pour qu'elles soient égales voir plus grande que l'assurance. La filiale immobilière par exemple va, selon eux, croître bien plus rapidement que l'assurance. De plus, selon Hassen K., le groupe comptera bientôt plus d'une dizaine d'entreprises.

Aujourd'hui on essaie d'aller vers des secteurs moins règlementés pour avoir plus de marge de manœuvre (Hassen K.)

L'un de leurs objectifs futurs est aussi d'introduire une ou deux de leurs filiales en bourse, et ce malgré leur expérience plutôt difficile de l'introduction d'Alliance Assurances en bourse.

Dépendamment de la situation du marché, Alliance évoluera de deux manières possibles, soit le marché s'ouvre et on peut facilement avoir 5-10% du marché dans les 5-10 années à venir. Ou le marché reste dans l'état actuel et là Alliance Assurances va sûrement se diversifier pour faire autre chose que juste de l'assurance (Abdelkrim Boudra)

²⁸ Impôt sur le bénéfice : <http://www.tsa-algerie.com/20150803/la-lfc-2015-contredit-le-code-des-impots-sur-libs/>

2019 : Évènements nouveaux et stratégie

Les années 2015 à 2019 ont été des années plutôt perturbées. La chute des prix du pétrole a réduit la marge de manœuvre de l'État et sa capacité de stimulation de l'activité économique. De plus, la turbulence politique s'est accentuée, avec une contestation populaire de plus en plus forte du pouvoir et du président de la république. En février 2019, une véritable révolution s'est enclenchée avec des manifestations massives bien que pacifiques contre « le cinquième mandat du président Bouteflika ». Le président a démissionné. L'armée semble avoir pris plus de pouvoir et enclenché un processus de « nettoyage » qui a mené un grand nombre d'anciens responsables à faire face à des accusations de corruption. La légitimité de l'État a été cependant considérablement affaiblie et sa capacité d'action réduite encore plus. Les chefs d'entreprise avaient le sentiment que le fonctionnement économique était à l'arrêt.

Cette situation nouvelle était perçue à la fois comme une grande opportunité, notamment d'ouverture et de démocratisation, mais aussi comme un grand danger, à cause de l'affaiblissement de l'investissement et du ralentissement économique.

Hassen Khelifati, qui était critique de la gestion économique, était cependant désemparé devant ces événements. Comme les risques étaient grands, il pensait que c'était le moment de se reposer des questions importantes au plan stratégique. Il avait convié son équipe de direction et son Conseil d'administration, à une rencontre de réflexion, dans un établissement des hauteurs de la ville de Blida. Dans sa lettre d'invitation, il souhaitait que le groupe réfléchisse à ce que serait Alliance Assurance dans le futur, considérant au moins deux scénarios : (1) l'Algérie évoluerait vers un régime démocratique, mais avec des difficultés à trouver des consensus ; (2) l'Algérie évoluerait vers un régime autoritaire, semblable au précédent avec peut-être moins de corruption.

En attendant la rencontre, Hassen devait rencontrer son ami et partenaire A. Boudraa, pour discuter de l'organisation de la réflexion.

Annexe 1 : Chiffre d'affaires (2013-2014)

Classe	Chiffre d'Affaires		Évolution en %
	2013	2014	
Automobile	3 090 942 246	3 339 535 380	8,04%
Risques Simples	170 234 608	241 185 116	41,68%
IARD	631 752 007	647 863 025	2,55%
Transport	240 747 131	198 154 140	-17,69%
Total Général	133 675 992	4 426 737 661	7,09%

Le Chiffre d'Affaires enregistre une croissance nette de 293 061 669 DA générée par une volumétrie de 31 744 contrats.

Annexe 2 : Les directions générales ainsi que les agences(2014)

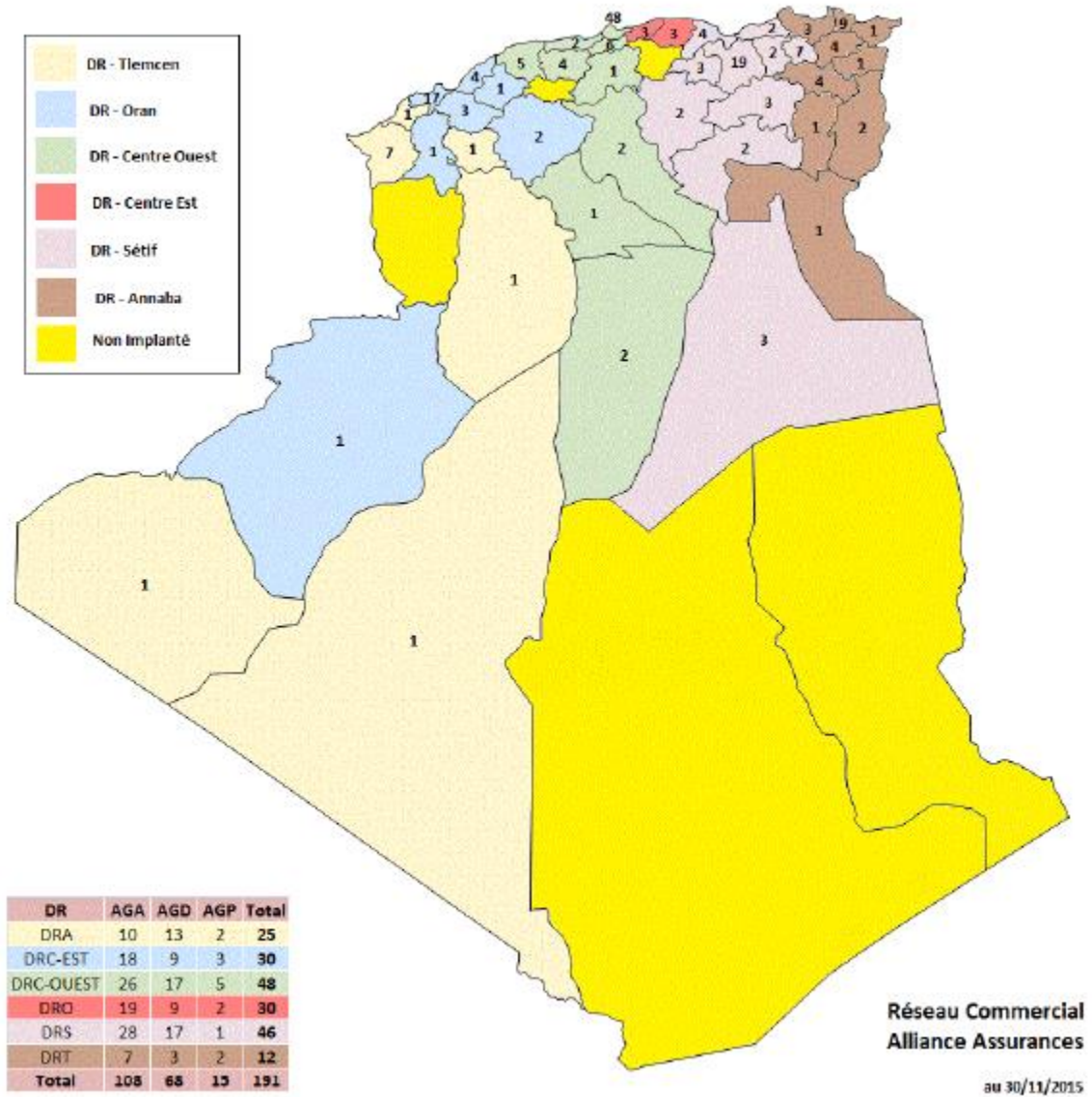


FIGURE 3: RESEAU COMMERCIAL ALLIANCE ASSURANCES (NOV 2015)

Annexe 3 : Les filiales

Annexe 4: Situation du réseau d'agences.

Situaion du Réseau au 30 novembre 2015						
			AGA	AGD	AGP	TOTAL
Situaion du Réseau au 31/12/2014		Nombre d'agences opérationnelles	103	42	16	161
		Nombre d'annexes opérationnelles	30	8	7	45
		Total points de ventes opérationnels	133	50	23	206
Mouvement de l'Exercice 2015	Ouverture	Nombre d'agences ouvertes	11	29	0	40
		Nombre d'annexes ouvertes	13	0	2	15
		Total ouverture points de ventes	24	29	2	55
	Fermeture	Nombre d'agences fermées	7	2	1	10
		Nombre d'annexes fermées	0	0	0	0
		Total fermetures points de ventes	7	2	1	10
	Suspension	Nombre d'agences suspendues	1	1	0	2
		Nombre d'annexes suspendues	0	0	0	0
		Total suspension points de ventes	1	1	0	2
Situation Réseau à fin novembre 2015		Nombre d'agence opérationnelles	107	69	15	191
		Nombre d'annexe opérationnelles	43	8	9	60
		Total points de ventes opérationnels	150	77	24	251
Conversion		AGD =====> AGA		9		
		AGP =====> AGD		0		
		Nombre d'agence reconvertie		9		

FIGURE 4: SITUATION DU RESEAU D'ALLIANCE ASSURANCE (NOV 2015)

Annexe 5: Une introduction à l'Algérie

L'Algérie, où depuis son indépendance en 1962 la République Algérienne Démocratique et Populaire, est un pays d'Afrique du Nord. Le pays se définit comme étant Arabe et Musulman avec pour langues officielles l'arabe et le tamazight²⁹. Toutefois, il est important de noter que bien que l'Algérie ne fasse pas partie de la Francophilie le français est largement parlé et utilisé dans tout le pays.

L'Algérie est aujourd'hui membre de l'Organisation des Nations Unies (ONU), de l'Union Africaine (UA), du Mouvement des non Alignés, de la Ligue Arabe, de l'Union du Maghreb Arabe (UMA) et de l'Union pour la Méditerranée. Elle fait aussi partie de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP) avec un volume d'exportation en hydrocarbures qui représente 93,54%³⁰ des exportations globales du pays.

Le pouvoir exécutif du pays est aujourd'hui représenté par Abdelaziz Bouteflika, président de la République et ce depuis avril 1999 (réélu en avril 2004, en avril 2009 et en avril 2014³¹) et par Abdelmalek Sellal, premier ministre, depuis avril 2014. En ce qui concerne le pouvoir législatif, il est principalement détenu par le parti présidentiel, ancien parti unique (jusqu'en 1988) : le Front de Libération National (FLN). En 2015, de nombreux autres partis existent, les principaux sont le Rassemblement National Démocratique (RND) et l'Alliance de l'Algérie Verte qui, ici, représente la coalition islamiste. Il est important de mentionner qu'en 2014, l'opposition demande des élections anticipées avec pour cause la maladie du président hospitalisé à répétition et apparemment incapable d'agir directement ; cette demande ne voit pas de suite. Aujourd'hui et depuis la réélection du président en 2014, la constitution est en cours de révision afin de déléguer plus de responsabilités aux ministres.

La vie sociale est le terrain de beaucoup de contestation. Les grèves sont nombreuses et on a l'impression que le pays est en agitation constante. Les décisions du gouvernement sont très souvent l'objet de critiques acerbes. Au plan économique, selon l'opposition et les organismes patronaux, le gouvernement n'a pas de programme clair, ni de vision. Les règles changent constamment sans avertissement préalable. Cela donne une impression de gestion peu compétente des affaires de l'État. L'Algérie figure parmi les pays où il est difficile de faire des affaires et où la qualité de la vie est médiocre. Peu glorieux, La banque mondiale, dans sa publication annuelle « Doing Business » de 2015, classe l'Algérie à la 154^e place (sur 189) en ce qui concerne la facilité globale de faire des affaires³². Le pays a perdu 7 rands entre 2014 et 2015. En ce qui concerne la création d'entreprise l'Algérie se classe à la 141^e place.

Avec une superficie de 2 381 741 Km², le pays est le 10^e pays le plus vaste au monde, il s'agit aussi du plus vaste d'Afrique, du monde arabe et du bassin méditerranéen. L'Algérie a 1 622 Km de côte méditerranéenne et a pour pays frontalier – de l'est vers l'ouest : la Tunisie, la Libye, le Niger, le Mali, la Mauritanie, le Sahara Occidental et le Maroc. La majorité des frontières sont aujourd'hui sous haute sécurité due à l'instabilité régnant dans la région. Cette sécurité a fortement augmenté après l'attaque subie par le site d'exploitation gazier de In Amenas en 2013, non loin des frontières Libyennes.

²⁹ https://www.constituteproject.org/constitution/Algeria_2008?lang=en

³⁰ <http://www.algerie-focus.com/blog/2015/05/commerce-exterieur-le-deficit-commercial-de-lalgerie-saggrave/>

³¹ Les prochaines élections présidentielles auront lieu en avril 2019

³² <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/algeria/>

L'Algérie compte 39.5 millions d'habitants au 1 janvier 2015³³ avec la majorité (près de 70%) de jeunes de moins de 30 ans. Plus de 90% des habitants vivent sur un peu plus de 10% du territoire, principalement au nord, le long de la côte méditerranéenne. En 2014, le taux de chômage officiel atteint 10%. Ce dernier est bien plus élevé chez les jeunes et les femmes.

Aujourd'hui, la politique économique du pays vise la modernisation des infrastructures, la privatisation de l'économie et le soutien à l'investissement. Afin d'augmenter l'attractivité du secteur, la loi sur les hydrocarbures a aussi évolué. En 2014, grâce à la demande intérieure, aux investissements publics croissants ainsi qu'aux exportations d'hydrocarbures, la croissance de l'Algérie a atteint 3,8%³⁴ avec une progression de 1% par rapport à 2013. Cela malgré la baisse conséquente des cours mondiaux du pétrole en 2014. Cette baisse touche de plein fouet le budget de l'Algérie qui se base sur un prix du baril plus élevé que le cours actuel. Toutefois, en 2014, avec 194 milliards USD de réserve de change et un fond de régulation des recettes de 55 milliards USD, la situation du pays n'est pas encore alarmante. Cependant, cette situation vient remettre en question la politique de subventions du pays, tel que la majorité des denrées alimentaires primaires ainsi que le carburant sont subventionnés par l'état. Des discussions sont aujourd'hui entamées pour trouver des solutions à cette situation.

TABLEAU 1: LA CROISSANCE EN ALGERIE³⁵

Indicateurs de croissance	2011	2012	2013	2014
PIB (milliards USD)	199,39	207,80	212,45e	227,80e
PIB (croissance annuelle en %, prix constant)	2,8	3,3	2,8e	3,8e
PIB par habitant (USD)	5.431	5.542	5e	5.886e
Endettement de l'État(en % du PIB)	9,9	10,0	9,3e	9,9e
Taux d'inflation (%)	4,5	8,9	3,3e	3,2e
Taux de chômage (% de la population active)	10,0	11,0	9,8	10,8
Balance des transactions courantes (milliards USD)	19,80	12,29	0,76e	-6,81e
Balance des transactions courantes (en % du PIB)	9,9	5,9	0,4e	-3,0e

Le secteur des hydrocarbures représente donc, en plus de la quasi-totalité des exportations, la majorité des recettes budgétaires du pays. L'Algérie est le 2e plus grand exportateur de gaz et se trouve au 11e rang mondial pour les réserves pétrolières et au 7e pour celle de gaz. On retrouve aussi dans le pays en quantité significative du fer, du plomb, du phosphate, de l'uranium, du zinc, du sel et du charbon.

Avec 47% du PIB, l'industrie, incluant le secteur des hydrocarbures, contribue fortement aux recettes budgétaires du pays. De plus, elle emploie près du tiers de la population active. En Algérie, l'industrie

³³ <http://www.ons.dz/-Demographie-.html>

³⁴ <https://www.tradesolutions.bnppaibas.com/fr/explorer/algérie/apprehender-le-contexte-economique>

³⁵ FMI - World Economic Outlook Database - dernières données disponibles.

regroupe³⁶ : l'énergie, les hydrocarbures, les mines et carrières, les ISMMME³⁷, les matériaux de constructions, céramique et verre, le secteur de la chimie, des caoutchoucs et du plastique, l'agroalimentaire, le tabac et allumettes, le secteur du textile, l'industrie du cuir et chaussure, le secteur du bois, papier et imprimerie et divers petite autres industries. Il est important de mentionner que le secteur de l'industrie hors hydrocarbure représente moins de 5% du PIB algérien, avec une croissance en recule à 3,9% en 2014 contre 4,1% en 2013³⁸. L'agriculture elle, contribue à environ 10 % du PIB. De plus, elle emploie 10% de la population et produit principalement du blé, de l'orge, de l'avoine, de l'agrumes, des olives, du tabac, des dattes et du raisin. Le pays produit aussi en grande quantité du liège et est un important éleveur de bétail. Le secteur tertiaire, quant à lui, contribue à plus de 40% du PIB et emploie près de 60% de la population active.

TABLEAU 2 : ACTIVITE ECONOMIQUE PAR SECTEUR³⁹

	Agriculture	Industrie	Services
Emploi par secteur (en % de l'emploi total)	10,8	30,9	58,4
Valeur ajoutée (en % du PIB)	10,5	47,6	41,9
Valeur ajoutée (croissance annuelle en %)	10,3	2,3	-0,2

Pour finir, nous vous proposons un tableau récapitulatif, mais pas exhaustif des indicateurs économiques de l'Algérie (les chiffres datent de 2014 et ont pour source La banque Mondial et le FMI) :

Capital	Alger
Superficie	2 381 741 Km ²
Population	38 700 000
Langue	Arabe, Français, Tamazight
Monnaie	Dinar Algerian (DZD) 1euro = 114,609DZD 1 dollar =108,043 DZD ⁴⁰
PIB	214, 063 milliards USD
PIB per capita	13 814 USD
Taux de croissance	3,2%
Taux d'inflation	2,9%
Taux de chômage	10,6%
Réserves de changes	187 milliards USD
Réserved'or	173.6 tonnes
Accord d'association avec l'UE	Signé en 2002, entré en vigueur le 1 septembre 2005
Adhésion à l'OMC	En cours de négociation
Adhésion à la zone arabe de libre-échange (ZALE)	2009

³⁶ <http://www.ons.dz/IMG/pdf/IPI2t15.pdf>

³⁷ Industries sidérurgiques, métalliques, mécaniques et électriques

³⁸ <http://www.algerie-focus.com/2015/08/economie-algerienne-la-croissance-hors-hydrocarbures-en-baisse-en-2014/>

³⁹ Banque Mondiale - dernières données disponibles.

⁴⁰ En Novembre 2015

Annexe 6 : Histoire du secteur des assurances en Algérie

Extrait du chapitre 1 « Présentation du Secteur » du Guide des Assurances en Algérie 2015, réalisé par KPMG Algérie⁴¹

1.1 Historique des assurances en Algérie

Le marché des assurances en Algérie est passé par différentes étapes depuis l'indépendance; il a connu une évolution importante ces dix dernières années.

Plus de 160 compagnies d'assurances étaient présentes en Algérie au lendemain de l'indépendance. En attendant la mise en place d'une réglementation spécifique, le législateur algérien a reconduit, par la loi 62-157 du 21 décembre 1962, tous les textes afin de sauvegarder les intérêts de la nation. En quittant le pays, les compagnies étrangères ont laissé des engagements qui ont finalement été pris en charge par le marché algérien pour régler les indemnités de leurs assurés.

Le processus qui a conduit à l'état du marché actuel peut être scindé en deux étapes. La première a consisté en la nationalisation de l'activité et la spécialisation des compagnies; la deuxième, au contraire, à la déspecialisation et à l'ouverture progressive du marché.

1.1.1 La période 1962-1989

Cette période a été caractérisée par une nationalisation et une spécialisation de l'activité d'assurance. Les compagnies d'assurances étrangères se sont vu notifier l'obligation de céder 10% de leurs portefeuilles au profit de la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR), créée en 1963. Les compagnies étrangères ont refusé de céder à cette obligation et ont cessé toute activité d'assurance en Algérie. La CAAR a pris en charge les engagements envers les assurés laissés par ces compagnies et s'est chargé des indemnités.

En 1964, outre la CAAR, seule la Société Algérienne d'Assurance (SAA), alors société algéro-égyptienne, a continué d'exercer ses activités avec la Société Tunisienne d'Assurance et de Réassurance (STAR), aux côtés de deux mutuelles d'assurances, l'une pour les risques agricoles et l'autre pour les travailleurs de l'enseignement.

L'ordonnance n°66-127 du 27 mai 1966 a institué le monopole de l'État sur toutes les opérations d'assurances. Les entreprises publiques nationalisées étaient la CAAR, spécialisée dans les risques transports et industriels, et la SAA (après rachat des parts égyptiennes) pour les risques automobiles, assurance de personnes et risques simples. En 1975, la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) est créée.

Les compagnies d'assurances étaient dans l'obligation d'effectuer l'intégralité de leurs cessions au profit de la CCR. Une accentuation de la spécialisation a été entamée en 1982, avec la création de la Compagnie Algérienne d'Assurance transport (CAAT) qui monopolisait les risques de transport, prenant ainsi une part de marché à la CAAR qui monopolisait les risques industriels.

41

<https://www.kpmg.com/DZ/fr/IssuesAndInsights/Publications/Documents/GUIDE%20ASSURANCES%20EN%20ALGERIE%202015.pdf>

1.1.2 L'ouverture et la libération du marché

En 1989, la parution des textes relatifs à l'autonomie des compagnies publiques a entraîné la déspecialisation. A compter de cette date, les sociétés ont pu souscrire dans toutes les branches. Ainsi, les trois compagnies publiques existantes ont modifié leurs statuts en inscrivant dans leurs exercices toutes les opérations d'assurance et de réassurance, ce qui a entraîné l'émergence d'une réelle concurrence entre elles.

Ce n'est qu'en 1995, avec l'ordonnance n°95-07 du 25 Janvier 1995, que l'Algérie s'est dotée d'un cadre juridique des assurances. Cette ordonnance est le texte de référence du droit algérien des assurances; elle met fin au monopole de l'État en matière d'assurances et permet la création de sociétés privées algériennes. Ce texte réintroduit les intermédiaires d'assurances (agents généraux et courtiers) disparus avec l'institution du monopole de l'État sur l'Activité d'Assurance.

Les compagnies étrangères désirant s'implanter en Algérie peuvent se constituer en sociétés d'assurances de droit local, en succursales ou en mutuelles d'assurance. Elles peuvent également opter pour la création d'un bureau de représentation depuis janvier 2007. A chacune de ces structures correspond un régime juridique particulier.

L'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 a été complétée et modifiée par la loi N°06-04 du 20 février 2006.

Les principaux apports de cette loi sont :

- Le renforcement de l'activité d'assurances de personnes;
- La généralisation de l'assurance de groupe;
- La réforme du droit du bénéficiaire;
- La création de la bancassurance;
- La séparation des activités vie et non-vie des compagnies d'assurances;
- Le renforcement de la sécurité financière;
- La création d'un fonds de garantie des assurés;
- L'obligation de libération totale du capital pour agrément;
- L'ouverture du marché aux succursales des sociétés d'assurances et/ou de réassurance étrangères.

La loi n°06-04 du 20 février 2006 a institué une commission de supervision des assurances chargée de :

- Veiller au respect, par les sociétés et intermédiaires d'assurances agréées, des dispositions législatifs et réglementaires relatives à l'assurance et à la réassurance;
- S'assurer que ces sociétés tiennent et sont toujours en mesure de tenir les engagements qu'elles ont contracté à l'égard des assurés;
- Vérifier les informations sur l'origine des fonds servant à la constitution ou à l'augmentation du capital social de la société d'assurance et/ou de réassurance.

L'année 2008 a été marquée par le règlement définitif du contentieux algéro-français sur les assurances. Le contentieux remonte à l'année 1966, lorsque le secteur des assurances a été nationalisé par l'État algérien nouvellement indépendant. Les assureurs français qui opéraient sur

ce marché ont été contraints de cesser toute activité et toute présence. Une fois les sociétés françaises parties, leurs engagements ont été honorés par les sociétés algériennes. Cependant, les biens immobiliers acquis en contrepartie de ces engagements étaient restés juridiquement en possession des sociétés françaises. De ce fait les sociétés algériennes ont dû régler les sinistres sans pouvoir utiliser pour ce faire les actifs correspondants.

L'accord du 7 mars 2008 entre les sociétés françaises AGF, AXA, Groupama et MMA et les sociétés publiques algériennes SAA et CAAR régularise en droit algérien la situation de fait décrite précédemment : il organise un transfert de portefeuilles entre les deux parties signataires à effet rétroactif à compter de 1966.

Les sociétés françaises signataires de la convention sont désormais réputées avoir apuré leurs engagements et sont donc, à ce titre, éligible de plein droit à l'agrément pour effectuer des opérations d'assurance en Algérie. Elles sont également réputée avoir apuré tous les passifs, y compris fiscaux, concernant les opérations d'assurance et leurs actifs immobiliers en Algérie, leur gestion et leur transfert.

L'année 2009 a quant à elle vu la publication dans le *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire du décret exécutif n°09-375 du 16 novembre 2009, qui avait pour objectif de compléter le décret exécutif n°95-344 du 30 octobre 1995 relatif au capital social (ou fonds d'établissement) minimum des sociétés d'assurance et/ou de réassurance.

Ainsi, le capital social minimum des sociétés d'assurance et/ou réassurance est fixé à :

- Un milliard de dinars pour les sociétés par actions exerçant les opérations d'assurance de personnes et de capitalisation;
- Deux milliards de dinars pour les sociétés par actions exerçant les opérations d'assurance et de dommage;
- Cinq milliards de dinars pour les sociétés par actions exerçant exclusivement les opérations de réassurance.

Le fonds d'établissement des sociétés à forme mutuelle est fixé à :

- Six cents millions de dinars pour les sociétés exerçant les opérations d'assurances de personnes et de capitalisation;
- Un milliard de dinars pour les sociétés exerçant les opérations d'assurance de dommage.

Le changement remarquable qui a touché le secteur des assurances en 2011, est l'entrée en application de la séparation entre les assurances de dommages et les assurances de personnes instituées par la loi n°06-04 du 20 février 2006 modifiant et complétant l'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances. Depuis juillet 2011, le marché des assurances se trouve, ainsi, scindé en deux grandes catégories de sociétés d'assurances. Cette séparation constitue une refonte structurelle du secteur devant permettre l'émergence d'un segment de marché dédié, spécifiquement, aux assurances de personnes.

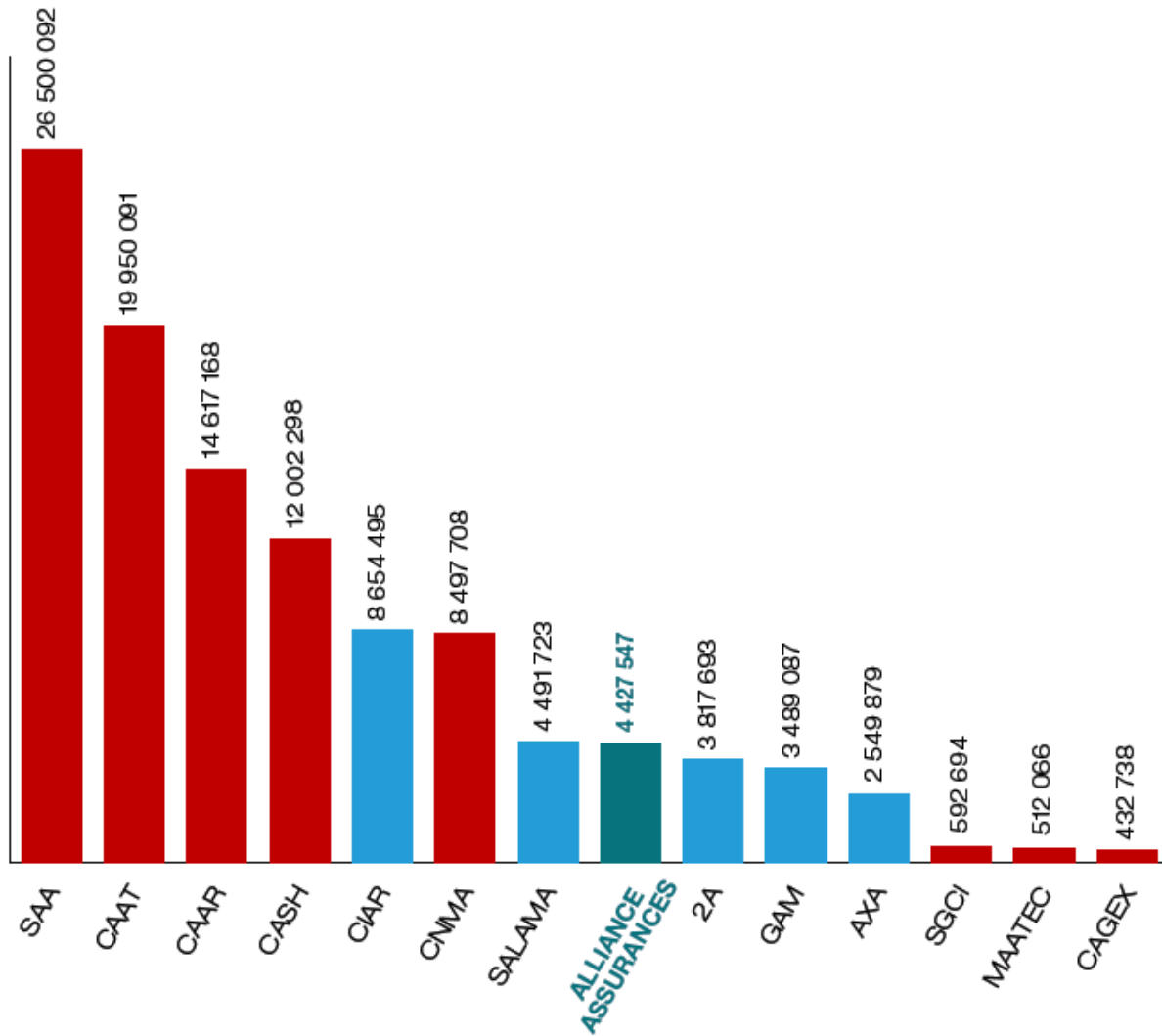
A la fin 2012, le marché est composé de 22 sociétés d'assurance (dommages, personnes et mutuelles) et de réassurance dans la moitié relève du secteur public.

En 2013, la Commission de supervision des assurances (CSA) a agréé 10 nouveaux courtiers de réassurance étrangers.

Annexe 7 : Les assureurs

	Nom	Agrée le	Relève du
1	CAAR	08 juin 1963	Public
2	SAA	12 décembre 1963	Public
3	MAATEC	10 décembre 1964	Public
4	CNMA	02 décembre 1972	Public
5	CCR	01 octobre 1973	Public
6	CAAT	30 avril 1985	Public
7	CAGEX	10 janvier 1996	Public
8	Trust Algeria Assurance et Réassurance	10 janvier 1997	Privé
9	CIAR	15 février 1997	Privé
10	2A	06 mai 1997	Privé
11	SGCI	05 novembre 1997	Public
12	CASH	04 octobre 1999	Public
13	GAM	10 septembre 2002	Privé
14	Alliance Assurances	30 juillet 2005	Privé
15	Salama Assurances Algérie	02 juillet 2006	Privé
16	Cardif El Djazair	11 octobre 2006	Privé
17	Tamine Life Algérie	09 mars 2011	Public (CAAT - FNI - BEA)
18	Caarama Assurances	09 mars 2011	Public (Filiale CAAR)
19	SAPS	10 mars 2011	Privé-Public (SAA et Groupe macif)
20	Macir Vie	10 aout 2011	Privé (Scission de la CIAR)
21	AXA Algérie Assurance Dommages	03 Octobre 2011	Privé
22	AXA Algérie Assurance Vie	02 Novembre 2011	Privé
23	La Mutualiste	05 janvier 2012	Public
24	Algerian Gulf Life Insurance Compagny	22 février 2015	Privé

Annexe 8 : La concurrence



- Les entreprises en rouge sont des entreprises publiques
- Les entreprises en bleu sont privées
- Les chiffres représentent le chiffre d'affaires en 10³DZD

Annexe 9 : La communication

OTC PLUS KM
L'assurance auto sur-mesure

Payez uniquement pour les kilomètres roulés

*Maison boulot...
Boulot maison.*

018000 KM

ECO 18000 : 12000 km à 18000 km

*Sorties weekend...
vite fait bien fait.*

012000 KM

ECO 12000 : 6000 km à 12000 km

*À côté le matin...
pas trop loin le soir.*

006000 KM

ECO 6000 : 0 km à 6000 km

À votre écoute
021 379 379

ALLIANCE
ASSURANCES