

# MEMOIRE

Pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures  
d'Assurances (DES. A)  
12 ème Promotion

**La distribution des assurances-vie des particuliers dans un pays de la  
Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA)  
à faible culture d'assurance : le cas de Gabon-Vie**

Présenté et soutenu par  
Désiré NGOA MBOULOU

Sous la direction de Messieurs  
- NDIAYE Jean Désiré Directeur Général Adjoint GABON-VIE  
- FOURN Jean Francis Conseiller du PDG GABON-VIE  
- MADEMBE ISSEMBE Félix Chef du Département Technique GABON-VIE

Yaoundé,  
Novembre 1996

## DEDICACE

A TOUS CEUX QUI N'ONT PAS VU L'ACHEVEMENT DE L'OEUVRE ENTREPRIS.

## REMERCIEMENTS

A la Direction Générale de Gabon-Vie.

A Messieurs : N'DIAYE Jean Désiré, FOURN Jean Francis, MABENDE ISSEMBE Félix, qui ont bien voulu diriger ce travail et dont les indications ont été précieuses.

A la Direction Générale, Aux enseignants, au personnel de l'I.I.A. pour les efforts consentis dans la formation et le séjour à Yaoundé, en dépit de nombreuses difficultés.

Aux étudiants de 12<sup>ème</sup> promotion et au personnel de Gabon-Vie pour les bons moments passés ensemble.

A Madame Marie-Thérèse BEUCHE, Chef de service sinistres pour la formation pratique.

A Laurence qui a dactylographié ce travail.

A tous ceux qui ont bien voulu m'aider.

Ce travail n'aurait pas été possible sans vous.

Profonde gratitude.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE .....p3

PREMIERE PARTIE :.....p8

Analyse de la situation de Gabon-vie du début des activités jusqu'à la fin de l'année 1995.

CHAPITRE 1 :.....p11

La situation de Gabon-Vie au début des activités

Section 1 :.....Les produits.....p12

1 : Les contrats groupes traditionnels d'assurances-vie passés avec les sociétés

A - Crédit banque

B - Décès

C - Perte de licence

D - Prêt au personnel

2 : Les contrats individuels

A - Décès

B - Mixte

C - Retraite (capital différé avec contre-assurance)

D - Etudes (rente éducation)

E - Terme fixe

Section 2 :.....Le réseau commercial.....p17

1 : le réseau direct

2 : le réseau courtiers

CHAPITRE 2 :.....p19

Analyse

Section 1 :.....Les données.....p19

1 : le réseau direct

2 : le réseau courtiers

Section 2 :.....Perspectives.....p25

1 : A court et moyen terme

2 : A long terme

DEUXIEME PARTIE :.....p28  
La nouvelle politique de distribution de Gabon-Vie :  
difficultés et propositions de solutions

CHAPITRE 1 :.....p29  
La politique et le fonctionnement

Section 1 :.....la politique.....p29  
1 : la politique produit  
2 : la stratégie marketing

Section 2 :.....Fonctionnement.....p35  
1 : procédure de travail  
2 : maîtrise des coûts de gestion

CHAPITRE 2 :.....p43  
Problèmes liés à la distribution et propositions de solutions

Section 1 :.....Problèmes.....p43

Problèmes liés à la structure et à la nature du marché  
A - Structures jeunes  
B - La qualité de la force de vente  
C - Un marché peu important confronté à la crise  
économique

Section 2 :.....Propositions de solutions.....p52  
A - Au niveau de la formation  
B - Au niveau du fonctionnement  
C - Le secteur informel

CONCLUSION GENERALE .....p60

Annexes

Bibliographie

## INTRODUCTION      GENERALE

L'assurance sur la vie était une activité pratiquée de manière accessoire par les succursales des sociétés étrangères d'assurances installées au Gabon au lendemain de l'indépendance.

Cette forme d'assurance n'existait qu'à obligation de s'assurer qui incombait à quelques cadres et hommes politiques bénéficiaires de crédits bancaires. En effet, il était difficile de pratiquer cette forme d'activité dans les pays en voie de développement en général et pour le Gabon en particulier à cause de l'absence des données statistiques fiables sur la population. Cette situation n'a pas trouvé de solution d'où l'utilisation des tables de mortalité (60-64) Makeham (MKH) de la population masculine et féminine française. Les données statistiques permettent d'établir les tables de mortalité indispensables pour la détermination de la prime.

En dépit de cette insuffisance, certaines filiales des compagnies françaises voyant l'opportunité d'augmenter leur chiffre d'affaires se sont associées aux hommes d'affaires, en créant des compagnies d'assurances sur la vie pour permettre aux populations de combler les insuffisances du système de protection sociale ainsi que, la solidarité entre les individus en déclin.

Au niveau du fonctionnement et de la gestion des organismes chargés de la Sécurité Sociale (le Trésor Public, la Caisse Nationale de Sécurité Sociale et la Caisse Nationale de Garantie sociale), on note une mauvaise gestion, l'absence de politique et de prévisions à long terme, un déséquilibre entre la masse des cotisations des actifs et les engagements envers les inactifs.

Au niveau de la solidarité entre les personnes, jadis base de la société traditionnelle africaine, on observe une déperdition de cette valeur avec des familles qui se limitent au père, à la mère et aux enfants.

C'est donc pour permettre à ceux qui souhaitent avoir des conditions de vie semblables à celles qu'ils ont aujourd'hui, que les professionnels de l'assurance et hommes d'affaires ont mis en commun leur savoir et leur expérience pour créer des compagnies d'assurance sur la vie, spécialiste de la protection des personnes et de la retraite par capitalisation.

C'est dans ce sens que Gabon-Vie a été créée en octobre 1986 par la délivrance de l'agrément n°318 MINECOFIN/P/CAB/DA. C'est une Société Anonyme au capital social de 300 000 000 F CFA entièrement versé.

Gabon-Vie est la première compagnie-vie à s'installer sur le marché gabonais avec 70 % des capitaux aux français et 30 % pour les nationaux. Depuis 1994, les nationaux ont racheté la part française.

Un an après la création de Gabon-Vie, d'autres compagnies ont vu le jour :

- Omnium Gabonais d'Assurances et de Réassurance Vie (OGAR-VIE)
- Union des Assurances du Gabon-Vie (UAG VIE)

Ces deux compagnies faisaient partie des groupes IARDT. Autrement dit, c'étaient au départ des départements au sein de la compagnie UAG et OGAR.

Avec la législation mise en place dans le cadre de la Conférence Interafricaine des Marchés de l'Assurance (CIMA), une séparation entre la branche-vie et IARDT est imposée. UAG-VIE et OGAR-VIE sont devenues des compagnies à part entières.

Aujourd'hui, on compte trois compagnies d'assurances sur la vie : Gabon-Vie, UAG-Vie et OGAR-Vie. D'importants résultats ont été enregistrés. Selon les données recueillies auprès de la Fédération Gabonaise des Sociétés d'Assurances (FEGASA), les chiffres d'affaires suivants ont été enregistrés :

- 1989 :	1. 781. 799 000 F CFA .
- 1991 :	3 .671.771 000 F CFA
- 1992 :	4. 278. 986 000 F CFA
- 1993 :	3. 879. 802 000 F CFA
- 1994 :	3. 621. 571 000 F CFA

Comme nous pouvons le constater, de 1989 à 1992 le chiffre d'affaire a été multiplié par 2,4. Dès 1993, il baisse de 399 184 000 F CFA et de 657 415 000 F CFA en 1994 soit une diminution de - 7% (1993/1994).

Toutefois, on a enregistré une nette amélioration du résultat net en 1994 de + 229 900 millions de F CFA par rapport à 1993 avec 178 882 millions de F CFA.

Ce bon résultat était lié au très bon résultat enregistré par une des compagnies OGAR-VIE qui partait d'un résultat de 3,757 millions de F CFA en 1993 à 601,757 millions en 1994, soit 160,2 fois le résultat de 1993.

Pour les produits financiers, ils sont passés de 563,147 millions de F CFA en 1993 à 2 177 milliards de F CFA en 1994 ; soit une variation de + 286,60 %.

Le rendement net sur provision était de 25,40 % en 1994 contre 07,49 % en 1993.

Enfin pour la réassurance, le taux de cessions de primes vie était de 10,46 % en 1994 contre 17,15 % en 1993. De cet extrait de rapport de la FEGASA année 1994, il ressort que l'Assurance-Vie gabonaise a connu à l'instar des autres secteurs économiques des secousses provoquées par la crise et d'autres problèmes spécifiques au marché.

Le marché gabonais de l'assurance-vie compte trois compagnies d'assurance-vie pour 1 200 000 habitants<sup>(1)</sup> et 90 000 salariés répartis comme suit :

- 56 000 personnes dans le privé et semi - public,
- 34 000 fonctionnaires

L'assurance-vie par rapport aux produits de premières nécessités se vend plus qu'elle ne s'achète.

Dès lors, face à cette situation, comment les compagnies d'assurance-vie installées sur le territoire national vont-elles réagir pour aborder à la fois les difficultés économiques, structurelles, fonctionnelles et la concurrence ?

Répondre à cette question, revient à parler de politiques des différentes compagnies que sont : Gabon-Vie, UAG-Vie et Ogar-Vie ce qui est long et fastidieux.

---

(1)données fournies par le rapport officiel du recensement général de la population et de l'habitat (RGPH) effectué en 1992 par le Ministère du plan

Ainsi le but de la présente étude est de traiter de la politique de distribution pratiquée par Gabon-Vie dans un pays de la CIMA à faible culture d'assurances. Il s'agira d'étudier la politique de distribution des assurances vie des particuliers telle que définie par Gabon-Vie.

Les difficultés d'élaboration des politiques de distribution, la faible culture d'assurance et de la force de vente du marché gabonais, les exigences de la nouvelle législation (Code CIMA), les difficultés économiques avec la baisse du pouvoir d'achat, l'étroitesse du marché, la concurrence avec l'ouverture des frontières, les structures jeunes, les problèmes de communication et de transport, les exigences du marché à prendre en compte... ont conduit le direction générale de Gabon-Vie a redéfinir sa politique de distribution de sa gamme de produits.

La politique de distribution d'une compagnie en général consiste à définir, à mettre en place et à gérer un ou plusieurs canaux de distribution.

La distribution est l'action de distribuer, de répartir. C'est un ensemble d'opérations par lesquelles les produits et les services sont diffusés entre les divers consommateurs dans le cadre d'un marché donné.

Ainsi, les objectifs d'une politique de distribution sont :

- quantitatif : avoir la meilleure couverture du marché,
- qualitatif : le service commercial doit être dynamique; respect du client, loyauté, une bonne qualité de gestion...
- économique : coût minimum de distribution compatible avec l'objectif de la compagnie.

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté une démarche méthodique qui repose essentiellement sur :

- l'analyse documentaire. Il existe en effet un nombre important d'ouvrages et d'articles se rapportant à l'assurance-vie vue l'essor que cette branche d'activité a connue ces dernières années,
- les données statistiques et techniques fournies par la compagnie,
- l'observation de la pratique et du fonctionnement de la politique de distribution de Gabon-Vie.

Notre problématique trouve son importance dans la mesure où la compagnie est en pleine restructuration depuis le début de l'année 1996. Les alternatives qui se dégageront de cette étude seront des éléments additifs pour la Direction Générale de Gabon-Vie qui souhaite retrouver sa place de leader sur le marché gabonais des assurances vie des particuliers.

Pour mieux cerner notre sujet, notre travail s'articule en deux parties :

- la première traite l'analyse de la situation de Gabon-Vie du début des activités au 31/12/95
- la deuxième traite de la nouvelle politique de distribution de Gabon-Vie, les problèmes liés à la distribution et les propositions de solutions.

PREMIERE PARTIE :

Analyse de la Situation de Gabon-vie  
du début des Activités jusqu'à la fin de l'année 1995.

Gabon-vie est une Société Anonyme créée en Octobre 1986 par arrêté n° 318 MINECONFIN/P/CAB et régie par la loi du 22 Mai 1962. Son capital est de 300.000.000 F CFA entièrement versé.

Comme toute société, Gabon-vie est une combinaison dynamique des ressources humaines, techniques, commerciales et financières visant à permettre à la Direction Générale d'atteindre son objectif principal : la croissance. Ceci suppose pour Gabon-vie la mise en place d'une politique. La politique se définit comme étant un "ensemble intégré et hiérarchisé de principes directeurs, écrits et communiqués à tous les responsables intéressés, en vue d'inspirer et orienter leur action"<sup>(1)</sup>.

Autrement dit, la société est un tout où tous les éléments doivent être pris en compte au même degré. La politique d'une entreprise est le tableau de bord qui fait apparaître les buts à atteindre et les règles de jeu.

De ce fait, elle doit être écrite, matérialisée pour servir de référence et mise à la disposition de tous ceux qui participent à la vie de l'entreprise : personnel et clients.

De par leur objet, leur longue durée de vie et la diversité des domaines abordés, il est souhaitable d'associer toutes les parties lors de l'élaboration de la politique générale d'une compagnie.

De ce qui précède, il apparaît que la politique d'une entreprise est la somme des politiques principales et des politiques particulières.

La politique principale sert à définir et préciser les implications ainsi que les modalités d'application. C'est le cas de la politique de distribution.

Quant à la politique particulière, elle traite du domaine bien délimité dans le but de préciser les orientations dessinées par la politique principale tout en indiquant de quelle manière celle-ci sera réalisée ainsi que le programme d'action correspondant.

---

(1) Jacques CHARBONNIER in la Gestion et l'Organisation des entreprises d'Assurances  
Collection I.I.A P. 16

Nous allons dans cette première partie, faire une analyse de la politique de distribution de Gabon-vie depuis le début des activités en 1987, la présentation de la gamme de produits de la compagnie. Cette analyse va nous permettre de voir dans la deuxième partie les nouvelles orientations telle que définies par Gabon-vie, les problèmes et les alternatives.

## Chapitre 1 : La situation de Gabon-vie du début des activités jusqu'en Décembre 1995

Au début des années 1980, le Gabon à l'instar des autres pays de la sous région, fait face à une crise économique due à :

- la détérioration des termes de l'échange
- la chute du prix du baril de pétrole
- l'absence des plans de développement cohérents qui tiennent compte des réalités locales
- la gabegie.

Cette crise se matérialise par la fermeture des entreprises, un accroissement des sans emploi. La fermeture de certaines sociétés a entraîné une baisse des cotisations auprès des caisses légales de retraite, rompant ainsi l'équilibre entre la masse des cotisations des actifs et les engagements envers les inactifs.

De même, la société ne peut se substituer à l'initiative personnelle; d'où la nécessité de l'assurance en général et de l'assurance vie en particulier.

Malgré les difficultés économiques, la non prise en compte de la notion de sécurité et encore moins celle du lendemain, que l'accident qui parfois entraîne le décès ou une invalidité tout comme la vieillesse soient très souvent synonymes de misère, que le nombre de personnes assurées reste minime, qu'une grande partie de la population n'a pas encore accès aux progrès de la médecine, ne soient pas perçue, déterminé avec exactitude, Gabon-vie a été quand même créée.

C'est donc dans une conjoncture de crise économique que la compagnie démarre ses activités en Janvier 1987 dans une villa d'un quartier résidentiel de la place avec trois salariés et un micro-ordinateur.

Pour bien faire connaître la nouvelle structure d'assurance, l'équipe dirigeante travaille avec les courtiers déjà installés bien que travaillant en IARDT et en assurance groupe. Conscient du faible niveau de culture d'assurance en général et de l'assurance-vie en particulier du marché et du personnel, un accent a été mis sur la formation de quatre

jeunes producteurs dans le domaine des assurances. Cette formation était assurée par la Direction Générale: Monsieur GUERDER et Monsieur N'DIAYE. Celui-ci a dû poursuivre cette mission seul suite au décès en milieu d'année de Monsieur GUERDER.

En fin d'année 1987, la compagnie a enregistré un chiffre d'affaire de 350 Millions de francs cfa.

Les quatre producteurs en formation sont lancés sur le marché. Les résultats de cette action de formation ne se sont pas fait attendre. On observe un accroissement du volume de travail. Avant la fin de l'année 1987, Gabon-vie se déplace du quartier résidentiel vers le centre ville.

Suite à la liquidation de la Société Nationale d'Assurance et de Réassurance (SONAGAR), Gabon-vie achète par arrêté du 27 Avril 1987 le portefeuille-vie de cette société. Gabon-vie a repris tous les contrats dans les mêmes conditions et les mêmes garanties que les souscripteurs avaient dans cette société liquidée.

En 1988, le chiffre d'affaire est multiplié par deux; c'est à dire qu'il passe de 350 Millions à 700 Millions de f cfa pour un résultat avant affectation de près de 154 Millions. En 1987, les contrats particuliers qui représentaient 6 à 7 % des entrées sont passés à 15 % et apportent à la compagnie la bagatelle somme de 100 Millions de f cfa en 1988.

### Section 1 : Les produits

Gabon-vie est une compagnie d'assurance qui met à la disposition du marché des produits sur la vie.

La société est agréée pour toutes opérations d'assurance ou réassurance et opérations financières ou immobilières ayant trait à son objet social. La question qui nous vient à l'esprit est de savoir qu'est ce que l'assurance-vie ?

Selon le professeur HEMART repris par MARTIN ZIGUELE<sup>(1)</sup> .  
"Le contrat d'assurance-vie est un contrat par lequel, en échange d'une ou plusieurs primes payables par le souscripteur de son vivant, l'assureur s'engage à verser au bénéficiaire sous forme de rente, en cas

---

(1) Martin ZIGUELE in Manuel d'assurance-vie  
CICA-RE/LIA P.11

de décès de la personne assurée, ou de sa survie à une époque déterminée, ou au terme fixé".

Le contrat d'assurance sur la vie est un contrat d'assurance de personnes. Pour cela, il est régi sur le plan juridique par les dispositions du Titre III et IV du livre I du code CIMA.

Sur le plan technique, l'assurance sur la vie est une opération comportant des engagements dont l'exécution dépend de la durée de la vie humaine.

De ce qui précède, il apparaît que le risque servant de base à l'assurance-vie est déterminé.

- par le décès de la personne assurée
- par la survie à une époque donnée

Par rapport aux définitions énoncées précédemment, Gabon-vie offre plusieurs types de produits aux populations notamment :

- les contrats collectifs
- les crédits bancaires
- individuels accidents
- contrat de capitalisation
- contrats groupes retraite pour les entreprises, collectivités, associations.
- contrats décès pour le personnel de société.

Les contrats individuels :

- l'assurance temporaire en cas de décès (GV1)
- le contrat d'assurance Epargne décès mixte (100 GV2)
- le capital différé avec contre assurance (GV3 - PRG)
- le contrat études
- contrat terme fixe (GVJ)

1. Les contrats groupes traditionnels d'assurance-vie passés avec les sociétés.

Selon l'article 95 du code CIMA, l'assurance collective, ou assurance de groupe est un contrat souscrit par une personne morale ou un chef d'entreprise en vue de l'adhésion d'un ensemble de personnes répondant à des conditions définies au contrat, pour la couverture de risques dépendant de la vie humaine, de risque portant atteinte à l'intégrité physique de la personne ou liés à la maternité, des risques

d'incapacité de travail ou d'invalidité ou du risque de chômage. Les adhérents doivent avoir un lien de même nature avec le souscripteur.

Gabon-vie commercialise le contrat Branche-vie-Groupe; branche-vie-groupe, crédit-banques.

La branche vie-groupe garantit l'assuré au profit de la contractante en cas de décès ou d'invalidité permanente et totale pour le capital qu'il resterait devoir à l'entreprise au 31 Décembre ayant précédé le sinistre et ce, à concurrence des sommes restant effectivement dues au jour du sinistre. Le surplus étant reversé par la contractante à l'assuré lui-même s'il est invalide, ou s'il est décédé, au (x) conjoint (s) non séparé de corps; à défaut aux descendants de l'assuré.

- Branche-vie-Groupe-Crédits-banques. En cas de décès ou d'invalidité absolue et définitive, l'assuré est garanti au profit de la contractant, pour un capital égal au cumul des termes de remboursement qu'il reste devoir au jour du sinistre.

## 2 Les contrats individuels

### A. Décès

Les contrats d'assurance en cas de décès permettent le paiement du capital assuré à un bénéficiaire désigné en cas de décès de l'assuré, soit avant le terme fixé au contrat, soit à n'importe quel moment de la vie.

#### L'assurance temporaire en cas de décès (GV1)

C'est un contrat par lequel la compagnie Gabon-vie garantit le versement en cas de décès, ou d'invalidité totale et définitive (toutes causes de l'assuré), de prestation sous forme de capital ou d'une rente telles qu'indiquées aux conditions particulières, et dans les conditions prévues aux conditions générales. Le temporaire en cas de décès est le premier produit commercialisé; d'où la dénomination de GV1. Ce produit vise à assurer une protection professionnelle et familiale.

### B. Mixte

Les assurances dites mixtes sont des combinaisons d'une garantie en cas de vie et d'une garantie en cas de décès.

### Le contrat d'Assurance Epargne-Décès (GV2)

Moyennant la cotisation qu'elle perçoit jusqu'au décès et au plus pendant la durée fixée aux conditions particulières, à payer le capital assuré, soit au terme du contrat si l'assuré est vivant de cette époque.

### Le capital différé avec contre assurance (PRG)

Ce contrat a pour objet la constitution d'avantages de traite par la compagnie Gabon-vie au profit de l'assuré désigné aux conditions particulières, en contre partie du versement par le souscripteur des cotisations dues.

Avec des placements de 8 à 10 % et un taux technique minimum de 6 % l'an, Gabon-vie avait mis sur le marché le PRG (au départ GV3) qui était l'acquisition facultative et à titre onéreux, d'une retraite venant en complément de la retraite de base fournie par les caisses de retraites légales que sont :

- la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)
- le Trésor Public
- la Caisse Nationale de Garantie Sociale (CNGS)

Aujourd'hui, compte tenu des difficultés économiques et des exigences du code CIMA, le PRG est un produit qui doit subir une réadaptation, notamment une réduction du taux technique de 6 % à 3,5 % tel que l'impose la législation. Au regard de son coût de revient, Gabon-vie a retiré ce produit de sa gamme de produits depuis le 01 Octobre 1996.

### Le contrat Etudes (GV4)

L'assurance "étude" révalorisable est un contrat par lequel la compagnie Gabon-vie garantit en cas de décès de l'assuré survenant avant l'expiration du contrat, des prestations destinées à couvrir les frais d'études des enfants désignés aux conditions particulières. Ces prestations comprennent :

- le versement au moment du décès, d'un prorata d'annuité pour la période comprise entre la date du décès et la plus prochaine date anniversaire du contrat suivant le décès.

- le versement d'annuités certaines révalorisables payables à partir de cette date anniversaire jusqu'à celle précédant l'expiration du contrat.

En outre, la compagnie s'engage, en cas d'invalidité totale et permanente de l'assuré, à verser par anticipation et dans les conditions déterminées les prestations assurées en cas de décès.

#### Le contrat collectif de retraite complémentaire et de prévoyance

Ce contrat a pour objet de permettre aux entreprises, sociétés, établissement ou organisme :

- a) la constitution d'un capital de fin de carrière convertible en rente viagère pour l'assuré s'il est en vie au terme.
- b) le paiement de cette rente peut être reversible à 60% ou 100% de l'épargne constituée.

#### Le contrat d'assurance du crédit bancaire

Ce contrat couvre la banque. Il lui permet de rembourser des prêts ou solde de prêts pouvant rester dus au décès des bénéficiaires des prêts à la condition expresse que le décès survienne avant le 65ème anniversaire de l'assuré.

#### Le contrat terme fixe (Gabon-vie junior = GVJ)

Ledit contrat a pour objet de garantir le versement d'un capital aux bénéficiaires désignés, à la date fixée à la souscription, que l'assuré soit vivant ou non à ladite date, l'assureur se substituant en contractant pour le paiement des cotisations lorsque l'assuré décède ou se trouve dans un état d'invalidité absolue et définitive.

## Section 2 : Le réseau commercial

Gabon-vie utilise pour vendre ses produits deux types de réseau :

- un réseau direct de douze (12) vendeurs ou conseillers sous contrat payés à la commission représentant 70 % du chiffre d'affaires particuliers.

- un réseau courtier représentant 30 % de l'activité commerciale de vente particuliers.

### 1. Le Réseau Direct

Le réseau direct est composé de quatre agences à l'intérieur du pays :

- Port-Gentil (1992)
- Moanda (1993)
- Oyem (1994)
- Mouila (1995)

et le bureau direct de Libreville qui existe depuis 1987 soit cinq agences.

Avant la mise en place de ces agences, les conseillers partaient de Libreville pour effectuer des missions de prospection et de vente dans les principaux centres urbains de l'intérieur du pays.

Cette politique qui consistait à envoyer les conseillers en mission à l'intérieur du pays revenait cher à la compagnie. Un audit du réseau avait été commandité en place à la demande de la Direction Générale.

Les conclusions de cet audit préconisent :

- la mise en place d'une force de vente
- une redéfinition de la politique et de la force de vente directe
- une restructuration

## 2. Le Réseau Courtier

Au début de ses activités commerciales proprement dites, le réseau courtier a servi d'appui à Gabon-vie. En effet, avant sa création en Octobre 1986, les courtiers étaient déjà installés et opérationnels. Les nombreuses activités économiques drainaient des entreprises qui assuraient leur patrimoine en IARDT et souscrivaient des contrats groupes auprès de filiales des compagnies françaises d'assurance implantées au Gabon pour leur personnel expatrié.

Pour attirer les courtiers, Gabon-vie a appliqué des taux de commissionnement sur la durée de vie des contrats selon le barème ci-après :

Taux	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année
Mixte	53 %	33 %	13 %	3 %
Retraite	33 %	13 %	13 %	3 %

## Chapitre 2 : Analyse

L'analyse consiste à faire, à partir des données statistiques, des observations sur le comportement de la compagnie par rapport à son activité principale. Autrement dit, dans ce chapitre, nous allons mesurer par les chiffres comment les activités ont évolués. Ainsi, nous aurons une image nette de Gabon-vie.

### Section 1: les données

Il convient de souligner que suite à la liquidation de la SONAGAR, Gabon-vie avait racheté par arrêté du 27/06/1987 le portefeuille vie de ladite société soit 359 contrats. Au 2ème semestre 1996, 61 contrats restaient en cours pour 293 résiliations et 5 contrats suspendus.

Afin de nous permettre de bien faire notre analyse, nous avons choisi de présenter deux types de données.

- les données globales pour les primes annuelles d'inventaires exprimées en millions de francs cfa, les chiffres sur l'activité, la stabilité des contrats;

- les données sur les produits individuels et la production de chaque réseau.

En ce qui concerne le premier type de données, nous avons :

#### Nombre de contrats nouveaux individuels

Année	86/87	88	89	90	91	92	93	94	95	96*
N/bre de con- trats		1201	3032	5425	3538	2340	1453	561	1388	2400

\* *objectf*

## Commentaires

L'étude du tableau montre que le nombre de contrats vendus à connu une augmentation de :

39,61 % de 1988 à 1989  
55,89 % de 1989 à 1990

une baisse de :

65,22 % de 1990 à 1991  
66,14 % de 1991 à 1992  
62,09 % de 1992 à 1993

Cette situation s'explique par plusieurs raisons :

- Pour les augmentations, le marché était au début de la crise économique. Les institutions légales de la retraite sont "*sous perfusion*". Les populations sont inquiètes pour l'avenir. La création de Gabon-vie est pour eux une issue (pour leur avenir). Ils prennent des contrats pour se protéger. Aussi paradoxalement, les populations qui sont d'ordinaires méfiantes en ce qui concerne les nouvelles activités, surtout celles se rapportant à l'argent, trouvent dans le secteur de l'Assurance, une nouvelle source d'investissement.

Quant aux baisses, dès 1988, d'autres compagnies s'installent sur le marché attirées par le succès de Gabon-vie. Ainsi, le marché est divisé par 3 alors que la population active visée reste au même stade, et diminue même avec les chômeurs que les entreprises en faillite déversent sur le marché déjà étroit. Il s'instaure une concurrence déloyale caractérisée par des fausses rumeurs de mauvaise gestion et de détournement de la compagnie. Sous la pression de certains hommes politiques, certaines entreprises ayant souscrite auprès de GV des contrats groupes de leur personnel les résilient et les transfèrent chez les concurrentes. Ainsi, deux gros contrats entreprise sortent du portefeuille GV entre 92/93 (cf. tableau ci-après) :

\* Evolution du Portefeuille :

Contrats en cours (Primes Annuelles d'inventaire en M. CFA)

Année	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Groupe	442	480	554	500	409	372	135	279
Particuliers	258	638	1179	1559	1593	1610	1224	1366
TOTAL	700	1118	1733	2059	2002	1982	1359	1645

NB : En prime annuelle d'inventaire, les contrats résiliés au cours des périodes considérées et les contrats suspendus aux dates d'arrêt ne sont pas inclus. Autrement dit, ne sont pas pris en compte :

Entre 1992 et 1993, il y a une baisse du chiffre d'affaires de l'ordre de 90,95 %. Cette baisse s'explique comme nous avons eu à le signaler plus haut à la perte des deux contrats Entreprise importants. A la même période, on note une croissance sur l'activité particulier de 98,94 %.

1. Le réseau direct

Tableau 1 : Evolution des produits individuels pour la période allant de Janvier 1986 au 30 Juin 1996.

Produits

Années	CV1	GV2	GV3	PRG
1986	02	-	-	-
1987	60	15	38	-
1988	74	331	372	-
1989	170	1189	1704	-
1990	771	1554	561	2176
1991	392	1596	-	1645
1992	80	688	-	1589
1993	81	84	-	1398
1994	24	11	-	688
1995	193	02	01	1615
1996	124	01	-	1182

Au fil des années et ceci jusqu'en 1990, les produits de Gabon-vie ont suivis une évolution spectaculaire.

A partir de 1990, on observe une baisse importante. En 1991, le produit GV3 a été remplacé par le PRG. Ceci pour permettre au client d'avoir un produit complet où il gagne quelque chose.

L'analyse de l'évolution produit par produit va nous permettre de bien suivre le comportement du contrat par rapport au milieu qui influence les ventes et vice versa.

### Le contrat GV1

Années	Suspensions	Résiliations	En cours	Total
1986	-	02	-	02
1987	-	60	-	60
1988	02	64	08	74
1989	07	125	38	170
1990	29	521	161	711
1991	39	294	59	392
1992	13	46	21	80
1993	06	36	39	81
1994	05	10	09	24
1995	25	13	152	190
1996	-	-	185	185

Les suspensions de GV3 sont parties de 02 en 1987, à 7 en 1988. En 1991, on compte 39 suspensions. De 1992 /1994, elles ont baissé.

Pour les résiliations du GV1, 1990 avait été une année à problèmes avec chiffre très élevé de résiliation : 521 contrats. Cette année correspond à la période des troubles politiques ayant entraînés des perturbations au niveau économique et psychologique. L'avenir était pour beaucoup incertaine. Il fallait avoir le maximum de liquidité au lieu que ce soit dans une institution financière encore moins dans une compagnie d'assurance.

Cette vague de résiliations avait baissé de moitié en 1994. En 1995, 15 contrats ont été résiliés.

## GV2

Années	Suspensions	Résiliations	En cours	Total
1986	-	-	-	-
1987	-	15	-	15
1988	29	226	76	331
1989	31	928	171	1192
1990	169	1068	317	1554
1991	274	966	356	1596
1992	147	373	168	686
1993	18	34	32	84
1994	02	01	08	11
1995	04	-	-	04
1996	-	-	-	01

Comme pour les autres produits, le GV2 avait connu en 1990 beaucoup de résiliations : 1068 pour les mêmes raisons.

## GV3

Années	Suspensions	Résiliations	En cours	Total
1986	-	-	-	-
1987	01	31	06	38
1988	15	237	120	372
1989	77	1146	481	1704
1990	34	403	124	561

## PRG

Années	Suspensions	Résiliations	En cours	Total
1992	88	981	560	1585
1993	105	987	706	1358
1994	52	191	445	688
1995	105	131	1428	1664
1996	13	32	1513	1558

Etat de Production du 01 Janvier 1986 au 30 Mai 1996.  
Cet état montre comment chaque bureau (agence) a travaillé depuis leur mise en fonction.

## Bureau Direct

Années	101	102	103	PRG
1986				
1987	17	12	30	-
1988	25	243	293	-
1989	143	798	1621	-
1990	720	40	561	2076
1991	316	22	01	1354
1992	85	02	-	1128
1993	61	05	01	677
1994	32	-	-	545
1995	121	02	01	618
1996	123	-	-	432

### 2 Le réseau courtiers

Le réseau courtiers est composé de deux cabinets de courtage :

- PB Conseil
- AGAR

qui ont accepté de travailler avec GV qui forme les conseillers pour vendre les produits GV. Des négociations sont en cours avec les autres courtiers.

### Etats de production

#### PB Conseil

Années	101	102	103	PRG
1986				
1987	-	03	-	-
1988	01	76	41	-
1989	372	10		
1990	02	1622	13	109
1991	02	1512		253
1992	02	651		435
1993	02	76		569
1994	-	02		51
1995	-	03		63
1996	03	01		65

## AGAR

Années	101	102	103	PRG
1995	01	-	-	55
1996	-	-	-	45

Le réseau courtier représente 30 % de l'activité commerciale de vente particulier.

### Section 2 : Perspectives

Quelques années après sa création et malgré les résultats atteints jusqu'ici, le chemin à parcourir reste long. Pour cela, l'entreprise se place désormais dans une perspective de croissance continue dans le but d'être à échéance de court et à moyen terme (3 et 5 ans) le leader du marché de particuliers place qu'elle occupait déjà.

Ainsi, pour atteindre cet objectif, Gabon-vie a entrepris plusieurs actions parmi lesquelles :

- le toilettage du portefeuille
- le toilettage des avances
- le toilettage des tableaux d'immobilisation.

Le toilettage est le fait pour une entreprise de se débarrasser des affaires qui ne rapportent rien ou celles qui lui revienne trop chère en raison des coûts de gestion orchestrés.

En effet, au début de ses activités, Gabon-vie a été confronté à plusieurs difficultés liées à son entreprise.

D'abord celle de l'absence de culture des professionnels et bénéficiaires d'assurance. Ceux qui sont chargé de vendre les produits-vie ne savent pas ou ne donnent pas toutes les informations aux bénéficiaires des garanties offertes par la compagnie.

A cela s'ajoute les souscripteurs qui n'ont pas le temps de lire ou d'écouter les explications données par les conseillers. Résultat on ne sait pas ce qu'on achète ou qu'on vend.

Ensuite, les difficultés de fonctionnement du système bancaire pour une régularisation des écritures entre les banques et Gabon-vie.

Enfin, les problèmes financiers dans lesquels les populations sont plongés.

Tout ceci sans le vouloir a conduit la compagnie a avoir un nombre assez élevé d'impayés et d'avances.

1. A court et à moyen terme

Le toilettage du portefeuille a conduit Gabon-vie à la résiliation des contrats ayant trop d'impayés et ainsi, au début de l'exercice 1995 :

- 2 contrats 101 décès
- 93 contrats 102 mixte
- 1414 contrats 103 PRG retraite

ont été résiliés. Ces résiliations n'ont pas fait baisser les provisions mathématiques d'une manière significative dans la mesure où ils étaient impayés. Selon les études faites par la Direction Générale on constate une baisse du taux des impayés de 25 % à moins de 10 %. Toutefois, une diminution normale du chiffre d'affaire de l'exercice 1994 de 341.308.788 F CFA par l'annulation de primes impayées sur les polices 101, 102 décès et mixtes résiliées.

Le toilettage de l'avance et, est quant à lui, l'action de diminuer, de ne plus trop accorder l'avances aux assurés qui les sollicitent. Autrement dit, réduire le nombre de demandes de prélèvement aux frais bancaires élevés.

Cette action a été étendu au niveau de la production qui ne prenait pas en compte le montant du rachat, de l'avance restante due, des pénalités de rachat mais plutôt la valeur résiduelle seule était comptabilisée. De ce fait, le montant des sinistres était minoré entraînant une augmentation du montant de l'avance et par la même celui des actifs.

Le toilettage des avances a fait passé le compte de 75.655.295 F CFA à 60.076.236 F CFA, soit une baisse de 15.579.059 F CFA<sup>(1)</sup>.

---

(1) Données fournies par la Direction Générale de Gabon - Vie.  
Rapport comptabilité, Bilan 1994.

En ce qui concerne le toilettage des tableaux d'immobilisation, il s'agissait pour la compagnie d'amortir, faire sortir des tableaux d'immobilisations toutes les immobilisations, les agencements réalisés dans certains locaux des responsables.

## 2 : A long terme

Au regard des résultats obtenus, la nouvelle équipe dirigeante de Gabon-vie a pris l'engagement de se positionner durablement sur la cible des particuliers. Cela suppose la mise en place des moyens de stratégie commerciale indispensable pour la définition d'une politique globale qui intègre les différentes parties de la compagnie.

En terme commercial, l'objectif était d'atteindre a échéance fin 1995 une production "Good Will" en grande branche de 308 millions dans un portefeuille réparti sur toute l'étendue du territoire. Pour cela, un certain nombre d'actions de stratégie ou politique commerciale ont été activés et mises en route.

Cette saisie du problème nous conduit à la deuxième partie de notre étude : la nouvelle politique de distribution de Gabon-vie difficultés et propositions de solutions.

## DEUXIEME PARTIE

La nouvelle politique de distribution de Gabon - Vie :  
Difficultés et propositions de solutions

Du fait de la crise économique, la bataille pour la conquête du marché est chaque jour un peu plus rude. Les créneaux rentables se font rares; le client potentiel fait face à une multitude de propositions alléchantes. Désormais, il doit arbitrer et classer ses besoins par ordre de priorité du fait de la réduction des revenus et devient de plus en plus exigeant.

Sur le plan de la législation, le code CIMA pose comme principe impératif la compétitivité et la fiabilité.

Pour faire face à tout ce qui précède, la Direction Générale de Gabon-vie a informé par note de service adressée à l'ensemble du personnel (JDN/MJM/9 503 026), la décision d'entreprendre une action en profondeur à long terme pour améliorer et affermir la compétitivité de la compagnie.

Nous allons dans cette partie, traiter de la nouvelle politique mise en place par Gabon-vie pour atteindre "la qualité" et bien, se positionner sur la cible des particuliers. Nous évoquons aussi les difficultés par rapport à cette politique.

## Chapitre 1 : La politique et le fonctionnement

La politique est un ensemble intégré et hiérarchisé de principes directeurs écrits et communiqués à tous les responsables intéressés en vue d'inspirer et orienter leur action.

Quant à la distribution, c'est l'action de distribuer, de répartir. C'est un ensemble des opérations par lesquelles les produits et les services sont diffusés entre les divers consommateurs dans le cadre d'un marché donné.

### Section 1 : La politique

Dans le cadre de sa politique de distribution, Gabon-vie a procédé à l'extension de son réseau de distribution. Ceci pour lui permettre de toucher les cibles jusque là inaccessibles par la compagnie tant géographiquement qu'en terme de profit.

Adaptation des profils des commerciaux aux cibles visées par la compagnie.

En ce qui concerne l'extension du réseau de distribution, nous rappelons que Gabon-vie pour mettre à la disposition du marché gabonais sa gamme de produits, utilise deux canaux :

- le réseau interne
- le réseau courtier

L'extension de ces réseaux pour Gabon-vie est de se rapprocher de ses clients là où ils sont. Il s'agit d'une politique de proximité.

Concrètement, Gabon-vie a ouvert des agences à l'intérieur du pays : Port-Gentil (1992), Moanda (1993), Oyem (1995) et Mouila (1995).

Jusqu'en 1994, la production réalisée tant par le réseau direct que par le réseau courtier, était une production tous azimuts. Une véritable politique de population cible était difficilement applicable dans la mesure où les jeunes conseillers ne disposaient pas de formation de vendeur et d'assureur. Ils se contentaient de proposer les produits à tout ceux qui leur accordaient le temps de s'expliquer et de présenter les produits.

Il en était de même pour les courtiers.

Aujourd'hui, dans la perspective de l'amélioration de la qualité de service, de sensibiliser l'ensemble du personnel à cet objectif et cela implique pour la Direction Générale d'opérer une meilleure adéquation entre la formation du personnel, ses compétences dans un environnement concurrentiel avec l'existence d'autres compagnies et surtout l'ouverture des frontières.

Il s'agit d'impulser une dynamique de motivation au travail, d'encourager la polyvalence et la mobilité du personnel.

## 1. La Politique Produit

La politique produit d'une entreprise comporte plusieurs choses : Les atouts et attraits.

Les attraits d'une branche sont les éléments qui attirent la compagnie à savoir :

- le développement
- la rentabilité
- le ticket d'entrée

Les atouts quant à eux concernent :

- les hommes
- l'organisation
- la distribution
- l'image

En assurance-vie, le produit est un ensemble, un "tout" plus vaste qui inclut :

- le conseil
- le contrat
- la gestion

La politique produit est le fait pour la compagnie de déterminer son portefeuille d'activité. Le portefeuille d'activité est le fait pour une entreprise de se poser la question de savoir dans quelle branche elle va travailler.

La politique produit de Gabon-vie est de mettre à la disposition du marché des produits de Gabon-vie et de mettre à la disposition du marché des produits-vie et capitalisation. C'est ainsi qu'elle avait mis au début de ses activités des produits classiques : GV1 et le PRG plus favorables pour les populations qui bénéficiaient d'une situation économique favorable marquée par un pouvoir d'achat assez conséquent avec des possibilités de se constituer des retraites complémentaires.

Les difficultés économiques qui frappent tous les acteurs de la vie économique :

- les entreprises,
- les populations ou les consommateurs, et la législation (code CIMA), obligent Gabon-vie à réadapter ses produits.

C'est ainsi qu'on trouve des produits terme fixe avec une garantie de bonne fin tel que GVJ pour répondre aux attentes des assurés.

Dans la perspective d'être en conformité avec la nouvelle réglementation, Gabon-vie va s'est séparé des produits dans leur ancienne disposition en mettant le taux technique au maximum 3,5 %. Tel est le cas du PRG qui avait un taux technique de 6 %.

Gabon-vie s'efforce de donner une ligne à ses produits. En effet, les conditions générales sont d'une présentation simple sur du papier de premier choix, facile à parcourir pour le contractant avec tout ce qu'il faut comme information (Art.8 Code des Ass. CIMA).

Dans le cadre de la définition de sa politique produit, Gabon-vie a le souci de mettre l'accent sur les garanties complémentaires pour que les produits soient complets pour l'intérêt des contractants.

## 2. La stratégie Marketing (Communication)

Gabon-vie transmet une certaine image d'elle-même au grand public comme à ses clients. Toutes ses actions, tous ses produits, communiquent quelque chose. Tout le problème est de connaître la nature du message ainsi véhiculé. Gabon-vie qui a conscience de ce phénomène comprend que son rôle consiste à obtenir la faveur de l'acheteur. Autrement dit, elle s'efforce de créer des liens émotionnels avec ses clients. Cela ne veut pas dire que l'acheteur accordera moins d'importance à la qualité du produit, à sa valeur ou à son prix, mais que précisément, ces éléments seront choisis de façon à favoriser de tels liens.

Chercher à s'attacher à un client en lui offrant un produit sans garantie ne peut guère engendrer une relation durable. Or c'est ce type de relation émanant d'une offre sérieuse et d'une communication efficace qu'est l'objectif que vise Gabon-vie.

Pour cela, sur le plan des réseaux, la communication se fait par la logistique ou encore support de travail.

Les supports de travail sont simples, clairs, fiables et compréhensibles avec le glossaire des termes techniques propres à l'assurance.

Une telle simplicité de lecture et de compréhension est un contact favorable à la communication, à l'ouverture, à l'échange entre les différentes parties.

Le conseiller dispose des manuels didactiques qui lui permettront de bien comprendre ce qu'il va expliquer au contractant.

Il existe un service après vente (SAV) qui joue un rôle très important entre d'une part :

- l'assuré et la compagnie

et d'autre part,

- la compagnie et l'assuré

Ce service coordonne, sert de "courroie de transmission" développant ainsi la gestion de proximité entre les différentes parties.

Le SAV reçoit du client des informations qu'il transmet à la compagnie et vice-versa.

Gabon-vie utilise aussi la publicité, les moyens de communication de masse tels que :

- la télévision
- les affiches avec l'implantation des panneaux publicitaires sur les principales voies d'accès et de sorties de la métropole,
- les relations publiques
- le sponsoring
- le mécénat

Ces différents moyens sont un rappel permanent aux clients de la présence de Gabon-vie sur le marché et la nécessité pour les parents d'assurer leur retraite et un avenir radieux à leurs enfants.

L'un des objectifs de la communication est d'influencer le comportement du consommateur lorsqu'il est en face d'un produit.

Pour permettre à la communication de jouer pleinement son rôle des moyens financiers sont mis en place; ouvrant une perspective à la mise en place d'une lettre aux assurés.

La stratégie marketing de Gabon-vie à la lecture de ce qui précède, tend à aider le futur assuré à accéder au "langage compliqué" des assurances avec :

- la simplification des documents commerciaux
- la formation des conseillers
- la publicité

Par ces actions, Gabon-vie contribue à la diffusion de la culture d'assurance.

Ce travail important initié par la Direction Générale et le législateur par le biais du code CIMA, représente un coup financier important pour la trésorerie de Gabon-vie. En effet, l'adaptation des produits tels que le GV1 et le tout récent GVJ aux nouvelles normes CIMA (conception) représente pour chacun des produits 10 Millions de f cfa.

Depuis l'application de cette nouvelle stratégie marketing, on note avec satisfaction que les résultats ne se sont pas fait trop attendre.

C'est ainsi qu'au niveau du chiffre d'affaires prévisionnel pour l'année 1996, une augmentation de + 15,30 % doit être atteinte. Au mois de Juin 1996, la progression est de + 7,5 %.

Dans les pays en voie de développement, il est difficile d'avoir les informations statistiques pour plusieurs raisons notamment :

- l'absence de structures adéquates (hommes, outils de travail, moyens...)
- la volonté politique des autorités.

Ce constat général au niveau des Etats est aussi valable dans les entreprises. Les rapports, les bilans des activités au cours d'une année (exercice) sont en terme comptable et en chiffre d'affaires pas accessibles au public et aux actionnaires.

Aujourd'hui, la gestion des entreprises a changé avec la mise en place des instruments d'analyse, des différents ratios, du tableau de bord et de la comptabilité analytique. Ces instruments permettent aux différentes parties impliquées dans la société, d'avoir avec une marge d'erreur diminuée, la situation réelle du travail accompli par l'équipe chargée de gérer quotidiennement l'entreprise.

Une donnée est une quantité connue citée constituant les bases d'un problème.

## Section 2 : Fonctionnement

### 1- Procédure de travail

Le travail consiste pour les agences à faire souscrire des contrats aux particuliers de l'intérieur du pays et d'assurer le service après vente. Autrement dit, les agences permettent d'une part aux assurés de se sentir en sécurité par les conseils et les informations que les conseillers leur donnent sur leurs contrats.

D'autre part, ils servent de relais aux assurés pour les transactions, les modifications qui peuvent intervenir durant toute la vie du contrat.

Etant donné que les services techniques financiers se trouvent au siège à Libreville, les chefs d'agence recueillent selon le rythme de souscription, les propositions d'assurance dûment remplies qu'ils expédient au département technique pour vérification et acceptation. Dans le cas où la proposition renfermerait des erreurs sur les informations demandées, la proposition est retournée auprès du chef d'agence concerné. Celui-ci saisie les conseillers pour qu'il complète les informations.

Une fois ce travail effectué, la proposition est à nouveau expédiée au département technique qui accepte la proposition en l'envoyant dans le circuit de l'attribution du numéro et de la saisie si les montants assurés sont supérieurs à la rétention de Gabon-vie, le surplus est cédé aux réassureurs.

La répartition des tâches est faite de manière à permettre un travail à la chaîne, une meilleure évaluation du travail accompli, une meilleure circulation et exploitation de l'information et un meilleur contrôle.

En effet, au niveau du réseau interne, la Direction Générale a mis en place des fiches de travail pour les conseillers. Dans ces fiches sont consignés le programme de travail de chaque producteur, de chaque agence. L'exploitation de ces fiches permet de suivre l'évolution du chiffre d'affaires mais aussi et surtout de suivre la marge de progression des différents conseillers.

Le rôle de l'informatique est d'une importance capitale. Dans cette perspective, Gabon-vie s'est dotée d'un outil performant permettant de traiter un volume important de dossiers. La capacité de travail est telle que des postes de travail ont été installés partout où les besoins se sont manifestés.

- Le réseau interne

Gabon Vie dispose d'un canal interne de distribution d'un effectif de seize (16) commerciaux et cinq (5) chefs d'agence.

Les commerciaux (conseillers) travaillent sous la direction d'un chef d'agence. Les conseillers travaillent sous une convention (contrat) signé avec Gabon-Vie. Ce ne sont pas des salariés. Ils sont rémunérés par commission selon le barème ci-après :

Taux	1 <sup>ère</sup> année	2 <sup>ème</sup> année	Suivantes
Retraite	10%	5%	3%
Décès	15%	10%	5%

Tout conseiller doit réaliser par semaine trois souscriptions. En un mois, douze contrats et au cours de l'année 144 contrats.

Le chiffre d'affaires potentiel estimé par zone et par conseiller est de 237 000 F CFA par contrat.

Soit à l'année:  $144 \times 237\ 000 = 34\ 128\ 000$  F CFA

En considérant qu'il y a par agence deux conseillers, le chef d'agence effectue la moitié de la production. Pour le bureau direct, le chiffre d'affaires potentiel est de 264 000 F CFA.

Soit à l'année:  $264\ 000 \times 144 = 38\ 016\ 000$  F CFA

L'objectif pondéré par agence est de 85 536 000 F CFA. Soit un global de 505 296 000 F CFA de chiffre d'affaires prévisionnel pour toute la société ramenée à dix mois de travail.

Au premier semestre 1996, le chiffre d'affaires s'élève à :  
326 321 360 F CFA repartis comme suit :

- 297 272 880 F CFA pour le réseau direct
- 28 380 480 F CFA pour le réseau courtier

soit :

- 91,28 % pour le réseau direct
- 8,72 % pour le réseau externe

(propositions par rapport au chiffre d'affaires déjà réalisé)

- Le réseau courtiers

Il est difficile pour Gabon-Vie de contrôler le travail effectué par les courtiers. Selon les dispositions de la législation, le courtier est un commerçant qui gère lui-même ses affaires. Il est le mandataire de l'assuré.

Les relations entretenues avec ces derniers se limitent pour Gabon-Vie à la Formation des vendeurs des courtiers chargés de placer exclusivement les produits Gabon-Vie.

Néanmoins, l'analyse des états de production des deux courtiers (AGAR et PBC voir tableau ci-après) montre qu'ils représentent 8,72 % de la production globale de la compagnie Gabon-Vie au 1<sup>er</sup> semestre 1996.

Ceci s'explique par le fait qu'ils sont dispersés (vie et IARDT) et ne savent pas placer les produits-vie. D'où la solution de Gabon-vie de les former.

L'analyse des données que nous venons de faire fait ressortir qu'en terme de fraction pour l'exercice comparé 95-96, Gabon-Vie a déjà réalisé 7,6 % de progression en terme d'encaissement en valeur relative.

En valeur absolue, 38 000 000 F CFA au 30 juin 96. Le taux des impayés est de l'ordre de 17 % ; soit une baisse de 21 % pour la même période considérée par rapport à l'exercice précédent (1995).

Enfin, pour la Direction Générale, l'objectif 1996 est de faire + 37 % de la production 1995. Cette perspective nous conduit à mieux développer les orientations envisagées par Gabon-Vie.

Le souci de la Direction Générale de Gabon-Vie est de réaliser :

- la fidélisation du réseau
- une bonne prestation des services (aspect qualitatif)

Fidéliser le réseau consiste à mettre en place une politique qui permet à tout un chacun de s'identifier, qu'il s'agisse de la force de vente directe, des courtiers mais aussi de la clientèle.

Dans cette optique, la fidélisation doit prendre en compte un plan de communication interne et externe.

Sur le plan interne par le biais des réunions d'information et de formation, l'organisation des concours de motivation, les informations sur les espaces publicitaires.

Sur le plan extérieur, développer la proximité avec les courtiers en leur permettant d'obtenir toutes les informations concernant les clients communs ; les réunions de réflexion pour innovation des produits.

De même, les assurés seront désormais informés sur les résultats obtenus.

Gabon-Vie a pour objectif dans les cinq années à venir de porter sa part de marché des assurances-vie des particuliers à hauteur de 90 % compte tenu de l'absence des spécialistes des assurances-vie des particuliers.

Les signes avant coureur de cette perspective laissent entrevoir une progression importante de 14 % du chiffre d'affaire, constatée comparativement entre le premier trimestre 1995 et le premier trimestre 1996.

Le marché gabonais bien qu' étroit, renferme encore un large potentiel de progression des assurances-vie des particuliers.

Selon les données récentes il existe au Gabon 90 000 salariés repartis comme suit :

- 35 % effectif masculin
- 65 % effectif féminin

pour 45 % de personnes âgées  
30 % de population jeune

Néanmoins, au niveau de l'état de souscription de Gabon-Vie, la moyenne d'âge est de 35 ans.

Pour la seule commune de Libreville, il a été enregistré en 1971, 4551 naissances. En 1995, le Centre Hospitalier de Libreville (CHL) a enregistré 9890 naissances. Soit plus du double et une progression des naissances de 13 % en moyenne par an.

40 000 enfants sont scolarisés avec moins de 12 ans soit 80 % du taux de scolarisation (source Ministère de l'Education Nationale année 1994). Au niveau supérieur on enregistre environ 1 000 nouveaux bacheliers par an, avec :

- 400 boursiers
- 600 non boursiers ( ne remplissant pas les conditions d'âge, et de moyenne...)

Le taux de réussite dans les universités, écoles spécialisées, grandes écoles, lycées et collèges est très variable et loin d'être satisfaisant.

L'analyse de la situation dans le système éducatif qui précède mérite une attention particulière parce qu'elle concerne l'avenir et impose des nouveaux produits pour que demain soit aussi beau qu'aujourd'hui. Gabon-Vie l'a compris et a déjà mis sur le marché le GVJ pour permettre aux enfants de bien aborder l'avenir dans un monde qui tend à devenir un vaste marché planétaire avec l'ouverture des frontières.

D'un autre côté, les économies sont en crise. Les états ont du mal à tenir leurs engagements.

Au lendemain des indépendances, tout était gratuit pour les enfants scolarisés. Dans le secondaire et à l'Université, une bourse d'études était offerte sans difficultés (une moyenne de 10/20 et le bac).

Avec le doublement des effectifs et surtout avec la crise (1980) les données ont commencé à changer. Il ne suffit plus d'avoir le bac mais, il faut aussi avoir moins de 22 ans et une moyenne annuelle supérieure ou égale à 10/20 en classe de terminale.

A l'Université, un seul échec est admis dans chaque cycle.

Elèves et parents exigent la meilleure école, la meilleure formation. L'Etat principal formateur et pourvoyeur d'emplois n'arrive plus à s'assumer. Pour bénéficier des avantages de L'Etat, il faut suivre un véritable parcours du combattant (qui va partir d'ici peu du

secondaire !) Un élève qui a eu deux redoublements au secondaire n'aura plus de bourse au supérieur.

L'Education tend à se privatiser. Le souci pour les parents de prendre totalement en charge la scolarité de leurs enfants tant au niveau secondaire que supérieur est grand. D'où la nécessité de souscrire des contrats GVJ.

La deuxième orientation de Gabon-Vie dans sa politique est de répondre aux besoins des personnes âgées puisqu'elles représentent environ 40 % de la population avec des revenus importants. En effet, les personnes âgées ont servi pendant les périodes fastes de l'économie gabonaise : salaire élevé, avantages en nature (immobiliers, affaires ...). Atteints par la limite d'âge, elle ne sont plus concernés par les produits d'assurance-vie. Cependant, elles ont besoin de sécurité.

Gabon-Vie pense à cette catégorie de personnes par le biais du système à revenu trimestriel ; ce qui permettrait à la compagnie de récupérer les contrats termes.

Gabon-Vie souhaite retrouver sa place de leader en matière d'assurance-vie des particuliers sur le marché gabonais.

Cette volonté est une réalité qui se manifeste dans la gestion de la compagnie par la restructuration initiée depuis le début de l'année 1996 tant au niveau des ressources humaines avec :

- un recrutement pointu adéquat avec les besoins de l'entreprise
- une définition des postes ;

qu'au niveau des moyens de travail avec la dotation d'un outil informatique plus puissant permettant de multiplier les postes de contrôle.

Baisse du pouvoir d'achat:

L'économie gabonaise comme celles des autres pays en voie de développement a une activité orientée vers l'exportation des matières premières :

- pétrole
- bois,
- manganèse
- uranium,

et l'importation des produits manufacturés.

Cette situation montre que l'économie est fortement liée à la conjoncture internationale, aux prix d'achat et de vente imposés par les pays du nord. Le déséquilibre entre le prix d'achat et le prix de vente est tel qu'on parle de la détérioration des termes de l'échange.

Proportionnellement au nombre d'habitants, le Gabon est un marché au pouvoir d'achat élevé : plus de 3 000 \$ par an<sup>(1)</sup>. Dans la réalité, c'est autre chose (le SMIG est fixé à 45 000 F CFA).

Depuis quelques années, l'économie gabonaise est en crise. Celle-ci se manifeste par la fermeture des entreprises, le coût élevé des produits de première nécessité :

- la baguette de pain 125 F CFA
- le kilo de sucre à 680 F CFA
- le kwh d'électricité à 90 F CFA

Comme pour enfoncer le clou, depuis plus de deux ans, le franc cfa a été dévalué.

Le résultat de cette situation est :

- la baisse du pouvoir d'achat
- l'augmentation de la misère (pauvreté)
- le nombre élevé de résiliation (rachat des contrats)

Le fait pour les clients de ne pas avoir de l'argent pour satisfaire leur besoin de première nécessité, ne les autorise pas non plus à s'offrir le " luxe " de souscrire un contrat d'assurance-vie.

L'analyse du courrier des assurés pour demander soit :

- - une avance
- - une liquidation partielle
- - une résiliation ou rachat

nous montre que sur cinquante (50) demandes d'avance, quarante cinq (45) sont pour des raisons économiques : même s'il faut souligner que les assurés donnent ces raisons dans le but de voir leurs demandes accordées. Là aussi, on peut observer la non connaissance du fonctionnement de l'assurance et des produits de la part des assurés. En effet, après 36 mensualités payées (ramenées à 24 par le code CIMA), le client peut prétendre dès lors à une avance. Toutefois, il est évident que les conditions de vie sont devenues difficiles pour les salariés qui ont vu leurs salaires baisser.

---

<sup>1</sup> rapport de la banque mondiale fév 1996

Dans le paragraphe qui précède, nous notons que Gabon-vie rencontre plusieurs types de difficultés au niveau de la distribution de ses produits. Difficultés dues à :

- - la structure de la compagnie elle-même
- - la jeunesse des structures
- - la qualité de la force de vente
- - l'étroitesse du marché

Ainsi, jusqu'en 1995, on observe une baisse relative de la vente de certains produits. D'où la politique de restructuration et la mise en place de la politique de proximité, de formation, de communication pour relancer les activités. Outre les solutions et les actions déjà entreprises par la compagnie, nous allons approfondir notre réflexion sur l'avenir. Autrement dit ce que nous proposons pour permettre à Gabon-vie d'atteindre rapidement les objectifs visés.

## 2 - La maîtrise des coûts de gestion

Dans le but de développer et de pouvoir faire face à la conjoncture économique difficile du marché, Gabon-vie a opéré des arbitrages qui permettent de concentrer l'ensemble des moyens sur le développement commercial et marketing, l'amélioration du service, en faisant des sacrifices sur des postes qui contribuent moins directement à l'atteinte de ces objectifs. C'est ainsi qu'au début de l'année 1996, la compagnie a dû se séparer d'un certain nombre de personnes.

Au niveau des frais généraux, une vigilance et une meilleure gestion des stocks des fournitures et autres matériels de bureau a permis de réduire les frais de gestions alloués au fonctionnement de l'entreprise.

## Chapitre 2 : Problemes lies a la distribution des produits et propositions de solutions

La distribution est le fait de mettre à la disposition du marché pour une entreprise donnée, les produits qu'elle fabrique. Par cette action, l'entreprise vise d'une part, à réaliser des gains ,et d'autre part à satisfaire les clients. Autrement dit vendre. Le succès est étroitement lié à la politique pratiquée par l'entreprise.

Nous allons voir dans cette partie les difficultés que Gabon-Vie rencontre dans le cadre de la mise à la disposition du marché gabonais des produits vie et capitalisation. Il s'agit de voir les problèmes que Gabon-Vie rencontre : dans l'élaboration, l'exécution, et le fonctionnement de la distribution de sa gamme de produits.

Cette approche du problème va nous permettre de faire une ébauche d'alternatives en vue d'aider la compagnie à suivre sans problèmes les orientations définies par sa politique générale : être le leader du marché gabonais de l'assurance-vie.

### Section 1 Problèmes

#### 1. Problèmes liés à; la structure et à la nature du marché

Dans le cadre de la mise à la disposition du marché gabonais des produits vie et capitalisation, Gabon-Vie rencontre plusieurs types de problèmes notamment :

- ceux liés à la structure de l'entreprise elle-même,
- ceux liés au fonctionnement du réseau
- ceux liés aux difficultés économiques et à l'étroitesse du marché.

#### Problèmes liés à la structure et au fonctionnement du réseau.

La structure se définit comme étant " l'organisation des différentes fonctions d'une entreprise donnant à celle-ci sa cohérence et constituant la caractéristique permanente "(1).

---

(1) Jacques CHARBONNIER opt. Cit. P15

L'assurance vie des particuliers comme activité principale est une activité récente pour les pays en voie de développement situés au sud du Sahara. Cette apparition tardive est due pour des raisons structurelles et culturelles évoquées précédemment d'une part. D'autre part, c'est une activité qui se vend contrairement aux produits de première nécessité.

Gabon-Vie a débuté ses activités en 1987. A cette période, la structure était simple avec :

- un directeur général,
- trois employés .

Au fur et à mesure que le volume de travail s'accroissait, un complément d'effectif s'opérait notamment lors du lancement du premier produit GV1.

Parallèlement au travail quotidien de traitement des dossiers que le Directeur Général avec son responsable technique effectuaient, s'ajoutait un autre travail : celui de la formation des employés sur " le tas " pour leur permettre de bien comprendre les principes généraux de l'assurance-vie et le travail en entreprise.

Dans le public en général et dans la population en âge de travailler, la seule notion d'assurance qu'on décelait dans leur culture générale était celle de l'assurance automobile parce que faisant l'objet d'un contrôle strict de la part des autorités policières. D'où la notion de marché à faible culture d'assurance.

Gabon-Vie n'a pas su échapper au sort réservé aux autres entreprises installées sur le marché, obligées de faire le social avec l'embauche de parents et amis des administrateurs et hommes politiques influents du pays.

Ainsi, en moins de deux ans, l'effectif du personnel Gabon-Vie avait doublé avec tout ce que cela impliquait comme charges salariales et diverses autres obligations.

Un complément d'effectif n'avait pas été une bonne chose pour Gabon-Vie qui faisait face au manque d'expérience professionnelle en assurance. Beaucoup de temps était consacré à la formation qui n'était pas une activité de la compagnie.

Malgré cette situation, la compagnie fonctionnait et réalisait des bénéfices ce qui augmentait l'audience de l'entreprise, le nombre du personnel, l'élargissement des locaux...

La structure actuelle de Gabon-Vie est : (cf annexe)

- un PDG (Président Directeur Général)
- un Directeur Général Adjoint (DGA)
- un conseiller du P.D.G.
- un chef de département juridique technique et de la réassurance
- un chef de département financier et comptable
- un service après-vente

soit trente et un (31) salariés.

Cette structure est celle qui a été mise en place à la suite de la restructuration initiée par la Direction Générale au début de l'année 1996.

Avant cette restructuration, il fallait ajouter ;

- une Direction Commerciale
- un département Ressources humaines

soit une quarantaine de salariés les producteurs non compris.

Pour une société anonyme, une telle structure est lourde et ne permet pas d'optimiser le rendement des agents à cause du non respect des attributions de chacun.

Afin de bien comprendre ce qui précède, nous allons traiter le fonctionnement de la structure mise en place par Gabon-Vie.

- Le fonctionnement du réseau

#### Le réseau interne

Gabon-Vie dispose d'un réseau interne de distribution d'un effectif de :

- . seize (16) commerciaux
- . cinq (5) chefs d'agence (un bureau direct à Libreville et quatre à l'intérieur du pays).

La première difficulté est due au manque ou, à l'insuffisance d'infrastructures de communication par rapport à la situation géographique des différentes agences.

Hormis Port-Gentil qui se trouve à une vingtaine de minutes à vol d'oiseau (les infrastructures aéronautiques offrent la possibilité de s'y rendre plus de deux fois par jour tous les jours), les autres agences (Oyem, Mouila, Moanda) sont quant à elles à plus de quarante cinq minutes d'avion; la fréquence étant de trois à quatre vols par semaine. Autrement dit, le siège qui regroupe toutes les données informatiques, les services d'exploitation, de suivi clientèle, de comptabilité et du département technique se trouve à plus de 100 kilomètres pour Port-Gentil, 600 kilomètres pour Oyem, 1100 kilomètres pour Moanda et plus de 700 kilomètres pour Mouila.

Si le pays disposait d'une infrastructure routière praticable en toute saison, et des moyens de communication fiables, il n'y aurait pas de problème de cette nature. Ce qui aurait pu être un avantage, par rapport aux autres pays où les distances entre deux villes sont plus importantes, s'est transformé en handicap majeur pour Gabon-Vie. Les agences de l'intérieur qui sont chargées de placer les produits auprès des populations par une action de proximité afin de répondre aux besoins des clients, sont contraintes à se référer au siège de Libreville par les moyens de communication très onéreux tels que :

- le téléphone,
- le télex,
- le courrier express,

qui obèrent le budget de la compagnie.

Par rapport à cette situation, on observe une perte énorme quant à la qualité de transmission des directives entre d'une part la Direction Générale, le service d'exploitation et les agences d'autre part.

En effet, lorsqu' une décision est prise pour permettre une amélioration des services et de la qualité de travail, la mise en application est souvent tardive à cause des problèmes d'interprétation. Lorsque le chef d'agence est informé d'une nouvelle procédure de traitement de dossier, celui-ci en informant ses collaborateurs biaise, l'idée générale.

Face à cette situation, la Direction Générale est obligée d'initier des missions spéciales pour bien faire passer le message.

## A - Des structures jeunes

Jusqu'en 1992, Gabon-Vie avait un réseau de distribution exclusivement tourné vers le réseau courtier et le bureau direct de Libreville.

Le bureau de Port-Gentil, a exactement quatre ans de présence et d'activité. Les autres agences : Oyem, Moanda, et Mouila ont respectivement deux ans, trois ans et un an d'activité. A la lecture de ces âges, on constate que ces agences sont jeunes (âge de fonctionnement).

Pour Gabon-Vie, cette situation s'observe par :

- des coûts de fonctionnement élevés
- le manque d'initiatives et de responsabilités chez les chefs d'agence
- le problème de fidélisation des conseillers.

Sur l'ensemble des effectifs de Gabon-Vie : 40 % des conseillers ont une ancienneté maison de plus d'un an ; 60 % moins d'un an.

Les chefs d'agence ont été désignés à partir de l'équipe des conseillers du bureau direct. Les nouveaux promus n'ont pas tout ce qu'il faut pour diriger convenablement les agences dont ils ont la charge.

Ils ont plutôt tendance à être prudent pour éviter de commettre des erreurs qui risquent d'avoir des répercussions fâcheuses sur leur carrière.

Le fait d'être à un poste de responsabilité implique des engagements tant sur l'obligation des résultats que dans la bonne gestion de la cellule et du potentiel humain mis à sa disposition. Le fait de ne pas associer ses collaborateurs, de ne pas leur faire confiance, engendre le découragement dans leurs initiatives.

D'autres difficultés sont à noter. Nous pouvons évoquer par exemple celle de la lourdeur administrative du traitement des dossiers. Autrement dit, le phénomène bureaucratique et ceci face à un outil informatique peu maîtrisé.

La situation géographique de différentes agences à travers le territoire national, l'insuffisance des moyens de communications fiables et opérationnels, l'inexpérience de la force de vente font constater que le circuit de traitement d'un dossier est souvent très long. Qu'il s'agisse

du traitement d'une nouvelle souscription ; du règlement d'une avance ; d'un règlement partiel ou de l'enregistrement d'un décès.

Prenons le cas d'une nouvelle souscription: Après le travail du conseiller qui fait signer la proposition au client, le dossier est transmis au service courrier (secrétariat). La proposition est ensuite envoyée au chef de département technique qui étudie le document sur l'aspect technique : calcul de la prime en fonction de l'âge et de la durée. Ce travail fini, la proposition est envoyée au service sinistre où le responsable fait une seconde étude sur le plan des informations fournies par le souscripteur. En fait, au cours de cet examen, on regarde si le risque est techniquement assurable ou non.

Si les informations sur l'assuré sont incompatibles, le dossier est retourné auprès de l'agence émettrice qui, informe le conseiller qui se charge d'obtenir le complément d'informations auprès du souscripteur.

Dans le cas contraire, le service sinistre procède à la recherche de cumul de capitaux décès.

Lorsque toutes les conditions sont remplies, l'acceptation est donnée. La proposition est transmise au service production pour attribution d'un numéro de client et de police. Enfin, on procède à la saisie afin de générer les prélèvements à la date d'effet souhaitée.

Pour que la proposition fasse tout ce circuit, il peut s'écouler deux mois.

Cette situation s'explique par le fait que les différentes personnes par qui la proposition passe font plusieurs choses dans le cadre de leurs attributions. C'est ainsi qu'on a observé que dans le service sinistre, le responsable traite :

- les sinistres,
- le calcul des décomptes
- les acceptations de propositions
- la gestion des assurances maladies de la compagnie
- l'envoi des chèques dans les différentes agences
- etc...

Tout ceci conduit à une accumulation des dossiers parce que étant seul à le faire. Et surtout, la compagnie perd de l'argent. Si un dossier n'est pas saisi à temps, il n'y aura pas de prime générée à la période désignée par l'assuré ou le contractant. Pas de prélèvement, pas de garantie pour le client qui peut demander la résiliation.

Le retard dû au phénomène bureaucratique ne permettant pas de générer au bon moment les primes, conduit à un manque à gagner important pour la compagnie qui doit faire face à ses charges.

Pour terminer ce paragraphe relatif aux difficultés d'ordre structurel et fonctionnel, nous allons évoquer :

- l'insuffisance de outils pédagogiques
- l'infidélité des conseillers

Les conseillers n'ont pas une culture d'assurance. Il leur faut des moyens de travail leur permettant de combler ce vide. Cette absence de culture d'assurance est renforcée par l'absence de la culture de " vente " dans notre pays. La population gabonaise n'est pas une " population commerçante ". Dans l'esprit des populations, la vente n'est pas un métier. Même ceux qui font la vente (commerce), le font pour un moment. Le temps de se faire un peu de provisions. Cet état d'esprit est tel qu'il n'existe pas de cadre pédagogique pour apprendre aux jeunes ce métier à plusieurs étapes.

La production des conseillers est une production de masse qui touche une clientèle tous azimuts.

Au niveau du réseau courtier:

L'inadéquation entre le processus de commercialisation de produits-vie et IARDT, le manque de culture et le manque de structure d'encadrement, des instruments d'analyse et de contrôle de la production (tableau de bord), sont les difficultés que Gabon-Vie rencontre avec les courtiers.

#### B - La qualité de la force de vente

L'insuffisance ou l'absence d'une structure pédagogique ne permet pas d'avoir des conseillers prêts à l'emploi. C'est-à-dire que les employeurs ont du mal à trouver des personnes à la recherche d'un emploi ayant une large expérience ou une formation de vendeur.

Malgré sa bonne volonté de vouloir bien faire, le jeune producteur fait un travail de masse, ne livre pas toutes les informations aux souscripteurs en rapport avec le produit et le fonctionnement du contrat.

En effet, durant notre stage, nous avons constaté que sur vingt assurés qui voulaient avoir des avances, quinze ne savaient pas qu'ils devaient rembourser cet argent avec des intérêts. Que la demande ne pouvait pas aboutir avant un certain délai ( trois semaines).

Nous avons eu affaire à des assurés qui pensaient que les cotisations qu'ils avaient versées pouvaient être prêtées dès que la demande était faite comme s'il s'agissait d'un compte d'épargne.

Après quelques explications, les assurés disaient n'avoir pas eu ces informations.

Les problèmes que Gabon-Vie rencontre dans la distribution de sa gamme de produit ne sont pas seulement d'ordre

- structurel,
- fonctionnel,
- culturel,

mais sont aussi, d'ordre économique. Gabon-Vie évolue dans un milieu qui a des effets sur ses activités et vice-versa. Cette saisie du problème nous conduit à la section 2 de notre étude : handicaps liés à la nature du marché et aux difficultés économiques.

L'environnement d'un marché conditionne l'entreprise et ce réciproquement. Le milieu est un élément qui doit nécessairement être pris en compte par les études de faisabilité. Ainsi, pour créer une entreprise, les différentes études analytiques doivent démontrer les potentialités de l'unité de réaliser son objectif en intégrant :

- le climat politique
- le pouvoir d'achat
- la législation en la matière...

afin de développer et de répondre dans de bonnes conditions aux exigences du marché.

Pour Gabon-Vie, ces paramètres ont été pris en compte puisqu'elle a aujourd'hui plus de dix ans d'activité. Ce qui nous intéresse ici c'est de voir par rapport à l'évolution de la situation économique, qui n'en demeure pas moins statique mais dynamique, comment Gabon-Vie gère :

- l'évolution du marché
- les fluctuations du pouvoir d'achat

## C - Un marché peu important confronté à la crise économique

Le marché gabonais est caractérisé par une population très faible : 1 200 000 habitants<sup>(1)</sup>. Pour une superficie de 267 667 km<sup>2</sup> soit une densité de 5,6 habitants au km<sup>2</sup>

De nombreuses recherches ont été effectuées pour tenter d'expliquer pourquoi le Gabon est sous peuplé.

Parmi les raisons, on peut citer :

- la traite des esclaves
- la pénétration coloniale
- le poids de la tradition

Face à cette situation, des politiques incitatives ont été mise en place par les autorités pour permettre aux couples d'avoir beaucoup d'enfants.

Aujourd'hui, on note un accroissement de la population. Mais, cette initiative d'encouragement des naissances ne trouve plus un écho favorable auprès des populations à cause des difficultés de tout ordre telles que :

- le coût élevé de la vie
- le chômage
- les maladies
- les problèmes de trésorerie de la CNSS.

Ce n'est pas demain ou dans moins de vingt ans que le Gabon atteindra dix millions d'habitants, même si on constate que plus les populations ont des difficultés plus elles font des enfants.

Toutefois, le marché gabonais reste faible. Un marché faible est un sérieux handicap pour les affaires.

En effet les entreprises installées au Gabon font face aux taxes et impôts assez élevés qui influencent les coûts de production. Des coûts de production élevés impliquent des prix élevés sur le marché.

Gabon-Vie prélève 2 500 à 5 000 F CFA par contrat (frais de gestion) Ce qui est élevé. Ces prix sont le minimum à appliquer pour pouvoir amortir les coûts de production.

---

(1) données du dernier RGPH effectué en 1992 par le Ministère du plan

Le marché gabonais compte sensiblement 90 000 salariés tous secteurs confondus. Ce chiffre modeste ne permet pas de développer les structures de production, administratives, économiques et financières souhaitées par le réseau des affaires.

Gabon-Vie éprouve des difficultés pour étendre sur tout le territoire national son activité et de répondre au souci des assurés qui souhaitent voir leur partenaire près d'eux.

Dans certains centres urbains, il n'existe pas de banque, où s'il en existe, elle est unique. Comme Gabon-Vie, les banques sont confrontées aux problèmes de liaison avec les sièges installés à des centaines de kilomètres sans communication.

## Section 2 : Proposition de solutions

Au niveau de la structure et du fonctionnement la mise en place d'un service chargé d'assurer la coordination des réseaux nous semble nécessaire en vue de veiller à la formation des conseillers et leur suivi auprès des différentes agences.

Pour faire face aux problèmes de l'éloignement entre les agences de l'intérieur et la Direction Générale, un inspecteur de réseau peut servir de courroie de transmission entre la Direction Générale et les deux réseaux (interne et celui des courtiers).

L'inspecteur de réseau aura pour mission de superviser la formation des conseillers :

- de mesurer et d'analyser les résultats de chaque agence
- de transmettre et de faire appliquer les directives de la Direction Générale sur la plan commercial et d'effectuer plus régulièrement des missions auprès desdits services.

Ainsi, il permettra grâce au suivi quotidien du travail des conseillers leur degré de progression. C'est à partir de ce travail que les promotions seront faites (chef d'équipe, chef d'agence...).

Le but de créer un poste d'inspecteur de réseau est d'accroître l'efficacité de l'action commerciale et de développer l'action de proximité en fidélisant les conseillers et, les responsables de cabinets de courtage. Ceci tout en préservant la qualité et la rapidité de traitement de l'information.

Une telle fonction remplie par la Direction Générale n'est pas propice à l'action envisagée compte tenu des nombreuses obligations auxquelles elle a à faire face.

Pour créer ce poste qui est un impératif, il faut que le promu ait des potentialités :

- d'encadreur
- d'assureur (bonne connaissance des produits, du marché )
- de vendeur...

C'est pourquoi, il serait souhaitable que le futur inspecteur soit quelqu'un issu des chefs d'agence actuels ou même des chefs d'équipes.

Le schéma directeur de la constitution d'une équipe commerciale dans chaque agence consiste à placer des responsables dans les différents niveaux :

- un chef d'agence
- un chef d'équipe
- 3 conseillers

Une fois la réalisation de cette structure faite, on désignera un coordonnateur ou inspecteur de réseau à moyen terme.

Il est aussi souhaitable de créer un club de réflexion pour les conseillers qui réalisent un chiffre d'affaire de l'ordre de x millions de francs CFA par an. Il semble nécessaire que la Direction Générale rassemble autour d'un club de réflexion les commerciaux sélectionnés sur le critère du chiffre d'affaire pour qu'ils donnent eux-mêmes des orientations à leur travail de façon concertée. Au lieu de leur imposer des manières de travailler, ils proposeront eux-mêmes des moyens, des voies qu'ils souhaitent emprunter pour obtenir le même résultat si non plus. Pour Gabon-Vie, c'est une structure embryonnaire de futurs cadres commerciaux qui vont animer à long terme les unités de production.

Le club de réflexion aura un chargé d'études qui se chargera d'approfondir les orientations, les propositions faites pour permettre à Gabon-Vie de faire face à l'évolution du macro-environnement dans lequel elle évolue.

Depuis quelques années, la caractéristique majeure du macro-environnement est sa constante évolution.

Désormais, l'entreprise doit de plus en plus investir pour suivre le changement social, et continuellement chercher à s'adapter.

Une compagnie passive est condamnée à disparaître ; une compagnie capable de s'adapter peut survivre, et même connaître une légère croissance ; mais seule une compagnie innovatrice peut espérer prospérer, et même participer elle-même à l'évolution de son environnement.

Etant donné l'importance et parfois la rapidité des changements intervenus, Gabon-Vie aura tout intérêt à mettre en place un **système d'analyse permanente de l'environnement** qui va lui permettre d'identifier, d'évaluer et de prendre en compte les aléas éventuels.

L'identification des aléas se fera en deux temps :

- la définition d'un plan général d'information ; un tel plan passe par l'identification des parties du marché ayant une importance particulière pour elle, puis par la constitution de groupe de spécialistes pour chaque type de produit retenu
- la mise en place des stimulants destinés à encourager la remontée d'information sur le groupe visé.

Pour pouvoir faire un tel travail, il faut au futur chargé d'études ou au responsable du service études et planification des connaissances en :

- assurances
- aux problèmes des sociétés
- en économie

Bref, une large vue sur tous les problèmes, les souhaits et attentes à donner à la compagnie pour qu'elle poursuive son objectif sans attendre de confier tel ou tel projet à un cabinet spécialisé aux coûts de revient excessifs pour l'entreprise.

L'assurance est une activité qui s'adresse directement aux hommes. Il est important d'en connaître les us et coutumes pour pouvoir offrir des produits susceptibles de satisfaire leur préoccupation.

Lorsque nous observons les trois décennies de développement des pays du sud-sahara et surtout, du Gabon, on constate que beaucoup de projets initiés çà et là ont échoué, que les populations ont rejeté ces projets parce que ne cadrant pas avec les réalités locales.

Le développement a toujours consisté à l'importation de tout ce qui est fait à l'étranger, aux seuls aspects économiques et politiques.

Le développement est un long processus qui vise le bien être de l'homme dans son intégralité : économique, politique, culturel, ...

De même, l'assurance-vie est un ensemble de produits visant à protéger, à verser des revenus lorsqu'on aura cessé d'être productif, ou de bénéficier des revenus complémentaires pendant la retraite. Il apparaît nécessaire de savoir le contexte du pays où l'assurance n'est pas suffisamment ancrée dans les moeurs des habitants. Connaître le milieu et l'assurance est un ensemble d'éléments qui peuvent permettre de faire en sorte que les produits vie soient acceptés.

#### A - Au niveau de la formation

Une personne qui a bénéficié d'une formation de sociologue et d'assureur nous semble tout indiquée pour faire ce travail " d'éclaireur " pour Gabon-Vie dans son ambition d'être et de demeurer une référence dans ce domaine.

Un sociologue parce que la formation englobe à la fois :

- l'économie
- la psychologie
- l'anthropologie
- la sociologie
- l'informatique
- la statistique
- le droit
- la planification et l'évaluation des projets.

Soit tout ce qu'il faut pour aider, orienter et permettre à la compagnie de naviguer à long terme en évitant autant que possible les écueils et embûches inhérents au chemin à emprunter pour atteindre la perfection. !

#### B - Au niveau des moyens de travail

Pour espérer atteindre les objectifs de sa politique générale, Gabon-Vie doit faire de gros efforts pour que le personnel ait des outils performants. Il ne sert à rien d'avoir des projets, des objectifs à atteindre si les conditions de travail ne suivent pas.

Les moyens didactiques doivent être mis à la disposition des conseillers pour leur permettre d'asseoir leur formation de vendeur.

Par conséquent, des ouvrages spécialisés doivent être achetés . Une fois les ouvrages seront à leur disposition, le formateur aura à orienter et à faire plus d'échange de point de vue sur tel ou tel aspect de la vérité ; au lieu de passer beaucoup de temps comme s'il s'agissait d'une école.

Un gain de temps sera réalisé en espérant que les conseillers auront le temps de lire, de comprendre et donner leur point de vue !

Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, l'assurance tout comme les techniques de vente sont propres ou ont été expérimentées et écrites par des personnes n'ayant aucune expérience du marché africain. Ce qui est bon là-bas ne le sera pas forcément au Gabon. La culture est différente et par conséquent, la manière d'aborder, de présenter le produit doit être spécifique.

La Direction Générale doit faire un effort de mettre les conseillers en contact avec d'autres par des rencontres et des stages dans les pays voisins.

Le fait de ne pas sortir pour savoir ce qui se passe ailleurs est un handicap pour le gabonais. La confrontation indirecte que le " meilleur " producteur aura en effectuant un voyage d'étude à l'étranger sera bénéfique pour la compagnie et l'homme.

La possibilité de relier toutes les agences au service d'exploitation se trouvant au siège (Libreville) doit être envisagée. Ceci pour permettre d'accélérer le traitement des dossiers et de réduire sensiblement les frais consacrés au téléphone, fax, courrier rapide.

La possibilité d'élargir le réseau de distribution doit être aussi une priorité de la Direction Générale.

Les lieux publics tels que :

- les banques
- les foires
- les marchés
- les aéroports
- les gares

doivent avoir un conseiller, en permanence. Très souvent par manque de temps, on n'arrive pas à se rendre chez son assureur pour s'enquérir de l'état de son contrat. Une présence de Gabon-Vie sur ces endroits est une façon d'appliquer la politique de proximité.

Les conseillers sont au contact direct et permanent avec les clients. Ils doivent pouvoir obtenir chaque fois qu'ils ont un entretien avec un client potentiel ou non, des informations sur l'état des attentes des populations en matière d'assurance-vie.

Ces données doivent être recensées et transmises au service d'étude pour exploitation.

Les produits d'assurances commercialisés par les compagnies s'adressent à une catégorie de personnes. L'assurance est un facteur de stratification sociale. Il faut tendre vers le décloisonnement, vers la diminution des écarts entre les catégories socioprofessionnelles par la mise en place des produits adaptés à chaque catégorie.

En effet, dans un pays en général et plus particulièrement au Gabon, il existe un bon nombre de personnes disposant de moyens considérables mais qui ne peuvent pas souscrire des contrats parce que atteint par la limite d'âge.

A cette catégorie de personnes s'ajoute celle des conjoints qui ne travaillent pas qu'il faut pourtant satisfaire. Cette saisie du problème nous conduit à parler du secteur informel.

### C - Le secteur informel

Depuis quelques années le concept de secteur informel est parvenu à s'imposer dans le débat économique, politique voire du développement malgré les polémiques qu'il suscite.

Les petites activités artisanales et commerciales, le travail occasionnel, les activités exercées dans les rues ou à domicile, ont longtemps été considérés comme des formes de sous-emploi ou de chômage déguisé et, en tant que tels, étaient voués à disparaître sous l'effet des politiques interventionnistes de l'Etat.

La détérioration des termes de l'échange, la crise économique avec la dévaluation du franc CFA, les programmes d'ajustement structurels, etc... n'ont pas, su arrêter ce phénomène. Au contraire, il s'étend, créant des emplois plus rapidement et plus efficacement que l'Etat lui-même.

C'est une raison suffisante pour expliquer pourquoi ces activités ont attiré l'attention des pouvoirs publics et notamment les institutions financières donnant ainsi naissance à des attitudes plus compréhensives et à des politiques orientées vers leur promotion.

Le secteur informel, au Gabon regroupe :

- les petits métiers exercés par les expatriés pour la plupart,
- les associations sous forme de " tontine "

Ces deux formes du secteur informel brassent une masse importante d'épargne. Selon les estimations du Ministère des Finances, de l' Economie, du Budget et des Participations, cette masse se situerait entre 200 et 300 milliards de francs CFA par an.

Cette épargne est généralement thésaurisée ou affectée au financement des activités de subsistance très précaires et sans grand impact sur le développement économique du pays.

50 à 75 % de l'épargne informelle serait par ailleurs rapatriée par les étrangers opérant dans ce secteur.

Le développement des unités de production informelle est bloqué par l'inorganisation et l'atomicité de ces unités, ainsi que les difficultés d'accès aux crédits bancaires.

Or, nous pensons que l'avenir du système productif gabonais passe par le développement des micro projets; les macro projets ayant démontré leurs limites.

Partant de ces constats, Gabon-Vie peut se fixer les objectifs suivants :

- collecter l'épargne des unités de production informelle à travers la mise en place des produits adaptés aux habitudes d'épargne et de crédit du secteur,
- signer avec des compagnies des pays ayant des ressortissants au Gabon des conventions de paiement ou de versement de rente une fois rentrés au pays.

Pour que ces ressortissants aient confiance au produit, un conseiller dudit pays travaillera dans les locaux de Gabon-Vie. Il sera en contact avec tout ceux qui ont des contrats ou souhaitent en avoir.

Le système fonctionnera un peu comme en réassurance, c'est-à-dire qu'en fonction de l'âge de l'assuré et de l'âge ou année éventuelle de retour au pays, Gabon-Vie prendra des garanties par rapport à ces périodes ; de même que la compagnie du pays de l'assuré.

Enfin, Gabon-Vie doit s'intégrer dans les principaux groupes d'organisation communément appelé " tontine " pour récolter l'épargne qu'elle placera au même titre que les contrats individuels-vie.

## CONCLUSION GENERALE

L'étude de la politique de distribution des produits des assurances-vie des particuliers menée par Gabon-Vie nous a permis de déceler les difficultés de plusieurs ordres :

- celles liées à la structure de la compagnie elle-même ;
- celles liées à la nature du marché qui est réduit au pouvoir d'achat élevé par rapport à l'ensemble des pays de la zone, mais un pouvoir d'achat fortement entamé depuis quelques années par la crise économique :
  - détérioration du pouvoir d'achat et des termes de l'échange,
  - dévaluation,
  - fermeture des entreprises,
  - chômage

Pour faire face à ces difficultés, Gabon-Vie a entrepris un vaste programme de restructuration et de formation des conseillers , pièce maîtresse du système de distribution des produits.

En effet, l'assurance-vie est une nouvelle activité dans nos pays déjà inadaptés à la conception et au fonctionnement de l'assurance. Pour pouvoir vendre, il faut des personnes qui maîtrisent les produits, et qui soient des professionnels. L'insuffisance de tels individus a conduit la compagnie à former les conseillers. Cette initiative est louable et porteuse d'espoir pour une meilleure diffusion de l'assurance-vie au Gabon.

Dans le souci d'être près de ses assurés pour pouvoir répondre à leur préoccupation, Gabon-Vie a procédé à l'ouverture des agences à l'intérieur du pays.

Les insuffisances des moyens de transports et de communication entre le siège social et l'intérieur (les agences), conduit à une perte de temps entre la transmission et les acceptations des dossiers et surtout, une perte d'informations entre la Direction Générale et les agences dans la mise en place des recommandations et orientations.

Cette situation s'explique par le manque d'expérience et la peur de prendre des risques pour les chefs d'agence qui évitent de prendre trop d'initiatives.

Pour remédier à ces insuffisances, nous avons proposé la mise en place d'un service de coordination qui aura pour mission :

- assurer la formation des conseillers,
- de suivre l'action sur le terrain,
- de servir de relais entre la Direction générale et les agences.

Ce service est appelé à travailler en étroite collaboration avec le service étude et planification et établir un circuit direct d'échange d'informations entre les agences et la Direction Générale.

De façon plus détaillée, le service d'étude procédera à l'étude, à l'analyse des problèmes.

En fait, aujourd'hui la question qui se pose est de savoir quels sont les rapports entre Gabon-Vie et les assurés dans cette ère d'un nouveau mode de vie ?

Dans une époque comme la nôtre, caractérisée par le souci du bien-être, il importe à Gabon-Vie de développer sa propre manière de penser, son propre mode d'action, bref sa propre culture, afin de contribuer à la diffusion d'un nouveau mode de vie pour tout le marché.

Seule l'entreprise capable de le faire pourra survivre.

Les produits proposés aux clients par Gabon-Vie seront au fond les produits de sa culture et par conséquent, les consommateurs les choisiront en fonction de la qualité culturelle de Gabon-Vie. Il est donc essentiel pour Gabon-Vie de polir son image culturelle et de la diffuser à l'intérieur et à l'extérieur par les techniques de la communication.

Dès lors, le management culturel de Gabon-Vie consistera à faire comprendre à l'intérieur comme à l'extérieur sa philosophie.

A l'intérieur de l'entreprise, il s'agira de motiver d'avantage encore le personnel afin de maintenir sa vitalité.

A l'extérieur, il s'agira d'imposer au marché l'identité de l'entreprise conforme à l'ère d'un nouveau mode de vie, afin de créer l'image d'une compagnie s'efforçant de participer à la recherche d'une nouvelle conception de la vie dans une ère sans modèle.

Définir l'identité culturelle de Gabon-Vie, l'intégrer dans la manière de penser et d'agir de l'ensemble de l'entreprise du sommet à la base, la traduire dans le plan de distribution, ainsi que dans la stratégie de communication de sorte que rien que le nom évoque aux clients une image de la compagnie, voilà l'essentiel du management culturel auquel Gabon-Vie doit désormais s'atteler à mettre en place

A l'avenir, sans management culturel, l'entreprise survivra difficilement dans un monde où la compétition est rude.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES :

CROZIER Michel : La société bloquée  
seuil - Paris Collect. Politique 237 P.

ELIASABERD Constant, COUILBAULT François, LATRASSE Michel :  
Les grands principes de l'Assurance  
Pref. De Monsieur de VULPILLIERS - AA Edit.  
1992, 511 P.

JELVAUX Thierry, MAGNEE Martine :  
Les nouveaux produits d'Assurance-Vie  
Pref. André LAMENS - Collect. Actuariat  
309 P.

STRUCKERT Jean : Implantation et organisation d'un point  
de vente d'assurance  
Edit. L'Assurance 113 P.

### PUBLICATIONS :

BENE LAWSON : Bilan critique et perspectives d'avenir de  
l'Assurance dans les pays de la FANAF. XXè  
Assemblée Générale de la FANAF  
YAMOUSSOUKRO 26-29 Fév. 1996.

CIMA : Traité instituant une organisation intégrée de  
l'industrie des assurances dans les Etats Africains.

Fédération Gabonaise des Sociétés d'Assurances (FEGASA) rapport  
d'activité : 1989 - 1999 - 1991 - 1992 - 1993 - 1994.

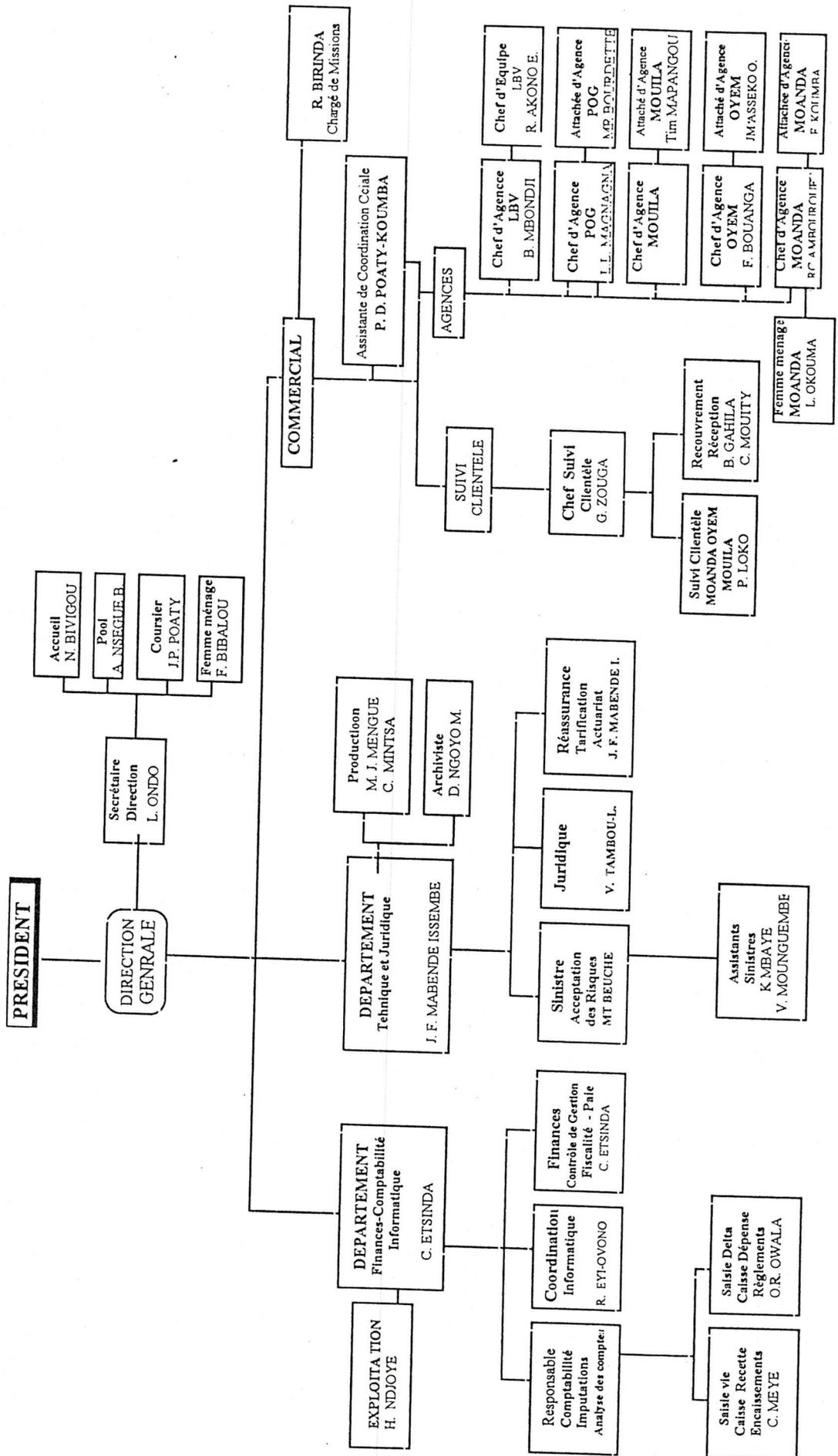
ZIGUELE Martin : Manuel d'Assurance-Vie. Collection I.I.A. CICA-RE -  
LOME 131 P.

## MEMOIRES :

- AKPONNE TIAMIOU : Assurance de Protection Juridiques Techniques et Stratégies de développement des Etats Membres de la CIMA-I.I.A. DES-A 11<sup>ème</sup> promotion.
- KEITA ABDOULAYE : Stratégie de l'assurance-vie dans un contexte de crise économique : cas du NIGER - I. I.A. DES-A 11<sup>ème</sup> promotion.
- MABENDE ISSEMBE Félix : La politique de lancement d'un nouveau produit d'assurance à Gabon-Vie - Cas du plan retraite garanti PRG - DES-A I.I.A. 11<sup>ème</sup> promotion P.58.
- MBAMBA Antoinette : Les intermédiaires et la distribution de l'Assurance du CAMEROUN - I.I.A. DES-A 11<sup>ème</sup> promotion.
- NANA François : Les obstacles et les facteurs favorables à l'expansion de l'Assurance au CAMEROUN - I.I.A. DES-A 11<sup>ème</sup> promotion.
- NGOA MBOULOU Désiré : Relations entre les facteurs socio-culturels économiques et le sous-peuplement du Gabon - Cas de Libreville - FLSH - U.O.B. mémoire maîtrise sciences sociales - 1993.
- OTOUNGA Abraham : Les obstacles à l'expansion de l'Assurance. Cas d'un Etat de la CIMA Gabon - I.I.A. DES-A 11<sup>ème</sup> promotion.
- OUATTARA YOUSOUF : Les intermédiaires et la distribution de l'assurance au TOGO. Problèmes et solutions - I.I.A. DES-A 11<sup>ème</sup> promotion.

ANNEXES

# ORGANIGRAMME GABON-VIE

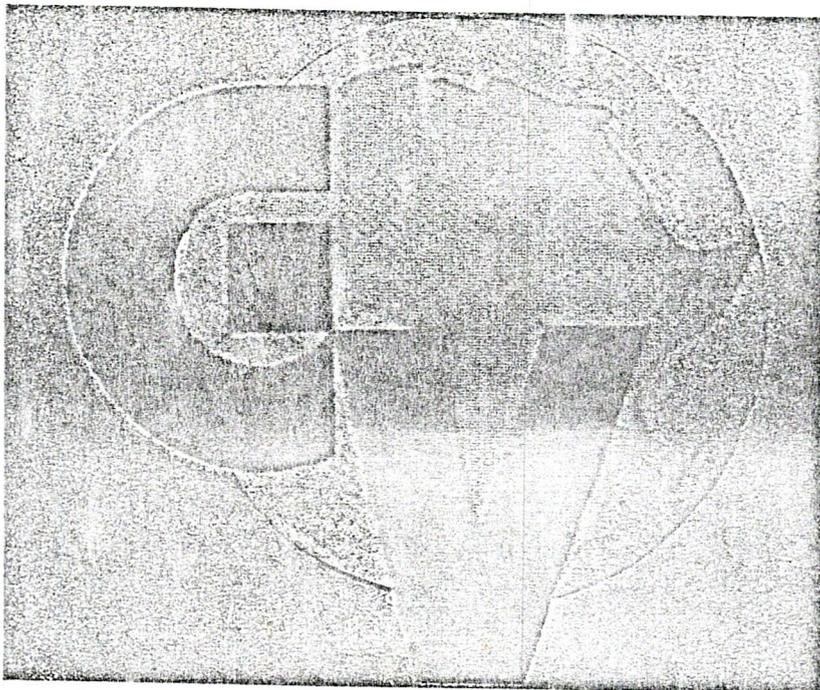


# GV1

ASSURANCE TEMPORAIRE EN CAS DE DÉCÈS

La protection professionnelle et familiale

## GABON-VIE





# GABON-VIE

Société d'Assurances sur la vie

## CONTRAT D'ASSURANCE

### EPARGNE - DÉCÈS

G. V. 2

CONDITIONS GÉNÉRALES

Ref. 1012/86

Compagnie d'Assurances agréée par arrêté. N° 318 MINECOFIN/P/CAB/DA du 28/10/1986 - Entreprise régie par la Loi du 22 Mai 1962

S.A. au capital de 300 000.000 F. CFA. - R.C. N° 2604/B - Stat. N° 093608/R  
B.P. 3850 LIBREVILLE - Tel: 77 20 48/77 20.49 - Telex: 5303 GO - Telefax: 74 45 14



# GABON-VIE

Société d'Assurances sur la vie

CONTRAT D'ASSURANCE  
RETRAITE

**P**lan

**R**etraite

**G**aranti

CONDITIONS GÉNÉRALES

# GV JUNIOR

*LE PLAISIR D'OFFRIR A VOS ENFANTS*

*UN BON DEMARRAGE DANS LA VIE.*

**GABON-VIE**

