I N S T I T U T I N T E R N A T I O N A L
D E S A S S U R A N C E S

BP 1575 - Télex : 8730 KN
Tél.: 20.71.52 * Fax : 20.71.51
Y A O U N D E
REPUBLIQUE DU CAMEROUN

-0-

R A P P O R T D ' E T U D E S & D E S T A G E

---000---

LA FONCTION COMMERCIALE

DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCES SUR LA VIE:

CAS DE

LA SOCIETE CAMEROUNAISE D'ASSURANCES (SOCAR)

Rédigé et Présenté en vue
de l'Obtention du D.T.S. d'Assurances.

Par:

Pierre Calvin NONO
Diplômé en Analyse et Politique Economique.

Promotion 1992 - 1994.

A TOUS CEUX QUI CROIENT AUX VERTUS DE L'INTELLIGENCE,

DE LA COMPETENCE ET DE L'EFFICACITE

DANS LE MONDE ASSURANTIEL

A V A N T - P R O P O S

La finalité du stage accadémique est orientée vers la vie professionnelle. Son déroulement doit viser à conférer à l'Etudiant une formation pratique. C'est pour cette raison que l'accent dans ce Rapport d'Etudes n'a pas été mis sur les développements théoriques, encore qu'ils n'ont pas été nullement négligés, mais sur l'acquisition des connaissances pratiques destinées à favoriser la création de l'organisation d'une Direction Commerciale dans une société d'assurances sur la Vie en général et de la Société Camerounaise d'Assurances en particulier.

Par ailleurs, bien que destiné aux diverses personnalités du monde des assurances c'est-à-dire en fait aux chefs d'entreprise d'une quinzaine d'Etats africains membres de l'Institut International des Assurances, le lecteur pourrait avoir l'impression parfois juste du reste que le problème n'a été abordé que sous le prisme du marché national de l'auteur. L'on conviendra que cet écueil était difficile à éviter, étant donné qu'il traite et analyse un problème technique précis auquel il a été confronté durant son stage.

Toutefois, les commentaires, opinions et analyses contenus dans le présent Rapport d'Etudes et de Stage sont strictement personnels et, ne sauraient par conséquent engager que la responsabilité de son auteur.

En outre, soulignons que bien que destiné en priorité aux sociétés d'assurance sur la Vie, ce document peut être utilement consulté par toute personne intéressée aux questions relatives aux activités commerciales. Aussi, attendons nous par contre des suggestions constructives afin de nous améliorer davantage dans nos efforts et peut-être améliorer le monde assurantiel.

En conclusion, notons qu'un travail de réflexion, d'analyse et de recherche de cette envergure ne saurait être uniquement l'oeuvre de son auteur. Il est en réalité le fruit, le résultat de la conjonction des efforts de plusieurs personnes.

Nous pensons également à tous ceux qui ont participé à la réalisation et la confection matérielle de ce document.

A tous ceux-là, j'exprime ma profonde gratitude et mes sentiments les meilleurs.

L'Auteur

INTRODUCTION GENERALE

--ooOOOoo--

De la constatation faite dans la vie professionnelle, il ressort que les acteurs professionnels n'ont pas encore quitté ou ne quitteront jamais le banc de leur école. Ils continuent à subir les effets d'une pédagogie traditionnelle basée sur la corrélation s'appuyant sur une relation fondée sur le savoir, sur une relation reposant sur le pouvoir ou même sur une relation s'appuyant sur la contrainte économique, sociale et culturelle.

En effet, la théorie serait insuffisante sans le support de la pratique. C'est sans doute dans cette optique que l'Institut International des Assurances (I.I.A.) de YAOUNDE a jugé nécessaire pour ses Etudiants d'effectuer un stage pratique au sein d'une Compagnie ou d'un Organisme d'Assurance au terme de leur formation.

"Les objectifs de ce stage consistent à donner au stagiaire l'occasion :

- d'appliquer dans les conditions réelles, les connaissances et les méthodes qui ont fait l'objet de l'enseignement au cours de deux années de formation ;

- de se familiariser sur le terrain avec la pratique technique, comptable et financière, de l'assurance et de l'environnement de l'entreprise d'assurance" (Directives de l'I.I.A. relatives au stage pratique).

En ce qui nous concerne, la SOCIETE CAMEROUNAISE D'ASSURANCES (SOCAR) a bien voulu nous accueillir ; ce qui nous a permis de tendre vers ces objectifs.

Aussi, les problèmes de conduite d'entreprise en général ou de commercial en particulier ne sont pas des données pouvant être définies rigidement, exactement, unanimement et sans équivoque, surtout qu'il s'agit des problèmes compliqués et/ou complexes.

- Par compliqué, il faut entendre une combinaison d'éléments simples sans règles connues ni loi inventoriée ;

- Par complexe, il faut entendre une combinaison d'éléments simples régis par des lois connues donc intelligibles.

L'Assurance Vie constitue un produit complexe, très élaboré, demandant une approche commerciale de qualité dans un domaine ou la compétence est de rigueur. Ces garanties se trouvent en effet insérées dans un ensemble de déterminants où se rencontrent à la fois des attitudes culturelles, des modes de gestion patrimoniale, des implications démographiques et des incitations fiscales. Directement liées aux anticipations personnelles des individus, à l'idée qu'ils se font de l'avenir, au désir de protéger leur famille, à la volonté de maintenir un certain niveau de revenu, elles débouchent par le biais de mécanismes financiers sur un calcul implicite du prix de la vie. Aussi, avons-nous estimé nécessaire de nous jetter à l'eau dans cette discipline notamment sur l'aspect commercial dont l'importance fondamentale en Assurance Vie n'est plus à démontrer.

Notre présent Rapport d'Etudes et de Stage a une articulation bipartite :

- Une approche descriptive qui fait un simple constat, une description de la manière dont les parties qui composent un ensemble (la SOCAR) sont disposées pour remplir (bien ou mal) certaines fonctions. Cette approche met en exergue une appréciation critique et des propositions sur le fonctionnement de la SOCIETE CAMEROUNAISE D'ASSURANCES (1ère Partie : Rapport de Stage).

- Une approche thématique qui n'est plus descriptive, mais "actionnelle" et normative. Elle porte sur un sujet d'étude et de réflexion personnelle qui semble être une proposition concrète futuriste à la défaillance structurelle de ladite société (2ème Partie : Rapport d'Etudes).

P R E M I E R E P A R T I E

-o-

A P P R O C H E D E S C R I P T I V E

-ooo-

TITRE 1 : DESCRIPTION ET FONCTIONNEMENT

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SOCAR

A/ – HISTORIQUE

La SOCIETE CAMEROUNAISE D'ASSURANCE (SOCAR) est une société anonyme régie par l'ordonnance n° 73/14 du 10 Mai 1973 modifiée par l'Ordonnance n° 85/003 du 31 Août 1985. C'est une société de droit national au capital de 800 Millions de Francs CFA dont le siège social est situé au 86, Boulevard de la Liberté – B.P. 280 DOUALA.
Tél. : 42.44.34, 42.44.70, 42.67.04 – Telex : SOCAR 5504 KN – Fax : (237) 42.13.35.

Ainsi présentée, nous pouvons nous poser la question de savoir quelle est en fait l'historique de la SOCAR ?

Le 10 Mai 1973 c'est la sortie des fonts baptismaux avec la signature du protocole d'accord portant création de la SOCIETE CAMEROUNAISE D'ASSURANCES (SOCAR). Ce protocole était signé entre le Gouvernement Camerounais représentant les intérêts nationaux et le Groupe des Mutuelles du Mans représentant les intérêts étrangers.

Le 03 Octobre 1973, l'Assemblée Constitutive de la SOCAR siège et la SOCAR est dotée d'un capital de 400 Millions de Francs CFA.

Le 1er Janvier 1974 marque le début des opérations de la SOCAR.

Le 1er Juin 1978, le poste de Chef de Département aujourd'hui devenu Direction Technique est camerounisé.

Le 18 Juillet 1980, c'est la camerounisation du poste de Directeur Général par la nomination de Monsieur Paul Timothée TSALA qui préside aux destinées de la société pendant plus d'une décenie.

Le 24 Février 1982, intervient une restructuration financière de la SOCAR qui porte le capital de 400 Millions de Francs CFA à 800 Millions de Francs CFA entièrement versés.

Notons tout de même que le bilan de la SOCAR au 31 Décembre 1982 faisait apparaître un chiffre d'affaires de Dix (10) Milliards de Francs CFA.

Sur le plan de l'actionnariat, la société avait deux principaux leaders à savoir :

- L'Etat Camerounais par l'intermédiaire de la SOCIETE NATIONALE DES INVESTISSEMENTS (S.N.I.) à concurrence de 56 % ;

- Les Actionnaires étrangers avec pour chef de file les MUTUELLES GENERALES FRANCAISES (M.G.F.) à concurrence de 44 % qui assuraient en même temps l'assistance technique.

B/ – LES ORGANES DIRIGEANTS DE LA SOCAR

Dans la logique que nous connaissons de la structure des grandes entreprises commerciales, la SOCAR a deux organes dirigeants à savoir le Conseil d'Administration et la Direction Générale soutenue dans son action par une Direction Administrative et Financière (D.A.F.) et une Direction Technique.

Le Conseil d'Administration est l'organe suprême. Il fixe les objectifs et les grandes orientations de la société. Le Conseil d'Administration est présidé par un Président du Conseil.

Remémorons-nous la chronologie des Présidents du Conseil d'Administration de la SOCAR depuis sa création :

1973/1978 : M. TITI Gottlieb
1978/1980 : M. BAROUNG
1980/1992 : M. Jean KUETE
Depuis 1992 : M. YONTA

1) LA DIRECTION GENERALE

Quant à la Direction Générale, elle assure la gestion quotidienne de la société. Le Directeur Général est responsable de la mise en oeuvre des décisions du Conseil d'Administration et lui rend compte des résultats de l'exploitation.

La Direction Générale prend les grandes décisions stratégiques en matière politique, administrative, financière et comptable. Elle est formée d'un Directeur Général (D.G.) et d'un Directeur Général Adjoint (D.G.A.).

La Direction Générale coordonne le fonctionnement de toutes les activités de la société : la production, le règlement des sinistres, la gestion administrative, le personnel etc...

Depuis la création de la SOCAR, se sont succédés au poste de Directeur Général :

M. Pierre MEMIN de 1973 à 1978,
M. Robert DUBOIS de 1978 à 1980,
M. Paul Timothée TSALA de 1980 à 1991

Et depuis 1991 jusqu'à ce jour, la Direction Générale est composée de Monsieur Jean Louis HOTTEVART et de Monsieur BIOUELE Roger NANGA comme Directeur Général Adjoint.

Pour pallier à la carence d'une Direction Commerciale à la SOCAR, la Direction Générale définit les rapports avec le Réseau Commercial.

2) LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

Elle est dirigée par un Directeur Administratif et Financier dont le poste est vacant. Elle comprend le Département de la Comptabilité et la Section de l'Administration Générale.

a) Le Département de Comptabilité

Il est dirigé par un Chef de Département. Le Département de Comptabilité couvre les services de la comptabilité générale, de la comptabilité des agences, des opérations techniques (statistiques), de la gestion financière c'est-à-dire de la trésorerie. Comme son nom l'indique, ce Département élabore le cadre comptable de la société, établit les tableaux de bord de solde des Agents Généraux, gère la coassurance acceptée et cédée, fait des rapprochements bancaires et élabore enfin les comptes annuels tels que le bilan, le Compte d'Exploitation Générale (C.E.G.), le Compte de Pertes et Profits etc... Il assure également l'enregistrement comptable de tous les mouvements de fonds effectués par la compagnie.

b) La Section Administration Générale

Cette section regroupe les services généraux tels que :

- Le Service du Personnel qui est chargé de gérer le personnel de l'entreprise, des relations avec la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (C.N.P.S.), des relations avec l'Inspection du Travail, des relations avec l'Administration...

- L'Economat : il assure la gestion des stocks de matériels, imprimés, mobilier de bureau, de leur entretien et de la maintenance des locaux. Il s'occupe de l'approvisionnement de l'entreprise en matériel (établissement et transmission des bons de commandes, choix des fournisseurs...).

- Le Pool Dactylographique.

- Le Standard.

- Le Service du Courrier.

3) LA DIRECTION TECHNIQUE

Placée sous l'autorité d'un Directeur Technique, elle s'occupe de la production et de la gestion des sinistres. La Direction Technique dont nous verrons le fonctionnement de manière plus détaillée dans les prochaines pages s'articule autour de plusieurs Départements à savoir :

* Le Département Sinistres et Contentieux,
* Le Département Maritime et Transports,
* Le Département Production I.A.R.D. Hors Automobile,
* Le Département Automobile,
* Le Département des Assurances de Personnes,
* La Division de Réassurance,
* Un Bureau de Gestion Directe au Siège.

4) L'ORGANIGRAMME

L'organigramme est la représentation graphique de la structure de l'entreprise. C'est le squelette sur lequel s'appuient les différentes fonctions de l'entreprise.

C'est vraiment dommage que nous n'ayons pas pu obtenir l'organigramme de la SOCAR. Ainsi, nous ne pouvons pas avoir une clarification des liaisons fonctionnelles et hiérarchiques des postes dans l'entreprise.

C/ - LE RESEAU COMMERCIAL

Depuis sa création le 10 Mai 1973, la SOCIETE CAMEROUNAISE D'ASSURANCES a opté pour une politique de producteurs d'agence. Les Assureurs Conseils Camerounais (A.C.C.) et CHANAS & PRIVAT se présentent comme ses principaux Agents Généraux.

Mandataires de la compagnie, ces Agents Généraux ont une exclusivité territoriale dans les villes où ils sont implantés. Ils sont liés à la SOCAR par un Traité de Nomination.

Outre ces Agences Générales, le Réseau Commercial s'étend avec une Agence à YAOUNDE, un Bureau Direct au Siège dénommé la GESTION "25".

La SOCAR travaille également avec quelques Courtiers à savoir BURCA (Bureau Régional de Courtage d'Assurances), Broking Services et SIRCAR (Société Internationale de Représentation de Courtage d'Assurances et de Réassurances - B.P. 5953 - Tél. : 42.70.33).

1) LES AGENTS GENERAUX

a) **Chanas et Privat**

Il s'agit d'une société à responsabilité limitée dont le siège est à DOUALA - B.P. 109. Avant 1973, cet Agent Général gérait les affaires des ASSURANCES GENERALES DE FRANCE (A.G.F.), portefeuille que la SOCAR a repris à sa création. En dehors de DOUALA, cet agent a un bureau à YAOUNDE et un autre à NKONGSAMBA.

b) **Les Assureurs Conseils Camerounais (A.C.C.)**

Dès sa création, la SOCAR a démarré ses activités avec la reprise dans son portefeuille des affaires des MUTUELLES GENERALES FRANCAISES (M.G.F.) que les A.C.C. géraient entretemps au Cameroun. Les ASSUREURS CONSEILS CAMEROUNAIS sont une société anonyme dont le siège social est situé au 112, Boulevard de la Liberté - DOUALA. Les A.C.C. ont une agence à YAOUNDE et une représentation à GAROUA.

Aussi bien à CHANAS ET PRIVAT qu'aux ASSUREURS CONSEILS CAMEROUNAIS, la SOCAR leur a accordé une facilité de gestion, de règlement et de paiement des sinistres jusqu'à un certain plafond.

2) LA GESTION "25" DU SIEGE

Elle a remplacé l'"Agence N.O.A.". c'est à la fermeture de cette dernière que la SOCAR a repris le portefeuille et l'a rebaptisée "GESTION 25 SIEGE". Elle s'occupe surtout de la production Automobile. Les autres branches sont directement traitées par les services concernés de la Direction Technique.

3) LES COURTIERS

Personnes physiques ou morales, ils sont mandataires des assurés auprès de la compagnie d'assurance. Ce sont des commerçants qui sèment à tous vents. Ils placent leurs affaires dans les sociétés qui leur offrent un taux de commissionnement plus élevé. BURCA, BROKING SERVICES et SIRCAR se démarquent comme des courtiers qui alimentent le réseau commercial de la SOCAR.

L'on constate que sur les soixante six courtiers qui sillonnent sur le marché camerounais (Source A.S.A.C. : Association des Sociétés d'Assurances du Cameroun - Rapport d'Activité pour l'Exercice 1993), seuls trois alimentent le réseau commercial de la SOCAR.

CHAPITRE 2 : LE FONCTIONNEMENT DE LA DIRECTION TECHNIQUE ET DE L'INFORMATIQUE

La Direction Technique se présente comme la porte d'entrée des fonds dans l'entreprise. Elle est placée sous l'autorité du Directeur Technique. Compte tenu de la diversité des tâches dans ses différents départements, nous ne saurons prétendre rentrer dans les moindres détails.

1) LE DEPARTEMENT INFORMATIQUE

Il est directement rattaché à la Direction Générale. Composé de trois sections, il est placé sous la responsabilité d'un Chef de Département.

a) La Section Etudes

Elle assure l'adaptation du système informatique aux problèmes de gestion de la société.

b) La Section Système

Elle est chargée de l'optimisation des ressources du système informatique.

c) La Section Exploitation

Elle assure la permanence du traitement des informations. Elle est répartie en quatre (4) groupes :

- Le Groupe d'ordonnancement,
- Le Groupe de liaison,
- Le Groupe de saisie,
- Le Central ordinateur dont la mission est la conduite du système informatique.

2) LE DEPARTEMENT PRODUCTION I.A.R.D. HORS AUTOMOBILE

La décision n° 122/87/DG/PTT/NE du 12 Juin 1987 de la Direction Générale a porté sur une restructuration du Département Hors Automobile en transférant les risques Maladies, Individuel Accident et Accident du Travail au Département Vie qui devenait le Département des Assurances de Personnes (D.A.P.). La même décision éclatait le Secteur Incendie en Risques Simples Incendie rattachés aux Risques Divers et en Risques Industriels Incendie rattachés aux Risques Spéciaux.

Le Département Production I.A.R.D. Hors Automobile est placé sous la responsabilité d'un Chef de Département. Il comprend deux (2) compartiments à savoir les Risques Spéciaux et les Risques Divers.

a) **Les Risques Spéciaux**

Ce compartiment comprend la Production et le Sinistre. Il a la charge de gérer les risques liés à la construction et à la technique industrielle. Il s'agit notamment de :

- La "Tous Risques Chantiers" (T.R.C.),
- La Responsabilité Légale de Longue Durée (R.L.L.D.),
- Le Bris de Machine,
- L'Aviation,
- Les Risques Industriels de l'Incendie.

b) **Les Risques Divers**

Ce secteur s'occupe de la production et du sinistre matériel des risques Vol, Dégâts des Eaux, Multirisque Habitation et des Risques Simples de l'Incendie. Il se charge également de la Production des Assurances de Responsabilités Civiles diverses.

Toutefois, les sinistres relevant des Assurances de Responsabilité sont gérés par le Service Contentieux du Droit Commun.

3. LE DEPARTEMENT AUTOMOBILE

L'importance stratégique de l'Automobile a certainement amené les dirigeants de la société à créer une structure autonome pour la gestion de ce risque. Ce département s'articule autour de la Production Automobile, du Sinistre Matériel et d'une Unité Statistique. Notons tout de même que les sinistres corporels sont gérés par le Département Sinistres et Contentieux.

4. LE DEPARTEMENT MARITIME ET TRANSPORTS

Placé sous la supervision d'un Chef de Département, le Département Maritime et Transports couvre deux (2) secteurs. Il s'agit du Secteur Production et Statistique et du Secteur Sinistres.

a) Le Secteur Production et Statistiques

Il travaille en collaboration étroite avec les Agents Généraux. Il procède à la définition de la garantie et des cotations. Il exerce également un contrôle administratif pour la conformité des garanties et du taux de prime.

La statistique est principalement axée sur la surveillance du portefeuille et sur une redéfinition de la tarification en fonction des résultats connus.

b) Le Secteur Sinistre

Il est chargé du suivi des dossiers sinistres, du décompte technique de l'indemnité due conformément aux clauses du contrat et de l'exercice des recours contre les tiers responsables notamment à travers le recours amiable ou par la procédure judiciaire.

5) LE DEPARTEMENT SINISTRES ET CONTENTIEUX

Un Chef de Département coordonne les activités au sein de ce Département Sinistres et Contentieux. Ses activités se présentent sous forme de deux (2) aspects à savoir le Contentieux Droit Commun et le Contentieux-Primes.

a) **Le Contentieux Droit Commun**

Il s'occupe des procédures judiciaires présentant une certaine complexité : défense à exécution, requêtes civiles, référés etc... Il s'agit également de l'étude des dossiers relevant des sinistres corporels automobile et des sinistres de Responsabilités Civiles (R.C.) diverses (R.C. Exploitation, R.C. Professionnelles, R.C. contractuelle etc...).

b) **Le Contentieux-Primes**

Il s'agit à ce niveau du recouvrement par tous moyens des quittances impayées et des quittances retournées des Agences.

6. LA DIVISION DE REASSURANCE

Elle est placée sous l'autorité d'un Responsable de Réassurance. Elle s'occupe de la réassurance passive ; la SOCAR ne pratiquant pas la réassurance active. C'est dans cette optique que la Division ne fait exclusivement que la cession sans acceptation selon les principales formes de réassurance :

- La réassurance facultative,
- Les traités conventionnels,
- La cession légale à la Caisse nationale de Réassurance (C.N.R.).

Ce service s'occupe de la fixation des pleins de souscription, des pleins de retention et d'une manière générale de l'établissement du plan de réassurance de la compagnie.

Grâce à ce service, la société parvient à faire face à la couverture des risques qui mettent en jeu d'importants capitaux ; à travers notamment des traités quotes-parts (formule la plus utilisée), des traités open-cover (en Incendie, en Facultés Maritimes et en Tous Risques Chantiers), en fin en Excédent de Plein (uniquement dans la Branche Vie).

7. LE DEPARTEMENT ASSURANCES DE PERSONNES

Pour mieux appréhender les méandres et les contours pratiques propres à l'assurance sur la vie dans le système SOCAR tout entier, nous avons eu à séjourner pendant plus de deux mois au Département des Assurances de Personnes (D.A.P.) et ce conformément à l'emploi de temps établi par notre Directeur de Stage.

Dirigé par un Chef de Département, le D.A.P. comprend six (6) principaux services à savoir : le Service Commercial, le Service Production et Gestion des Contrats, le Service des Encaissements, le Service Sinistres et Règlements, le Service Actuariat et Statistiques, le Secrétariat Technico-Commercial et le Groupe des Rechercheurs et Archivistes.

a) Le Service Commercial

Placé sous la responsabilité d'un cadre, c'est le service pourvoyeur des fonds dans une société d'Assurance Vie. Le Service Commercial s'occupe du recrutement, de la formation, de l'animation et même de l'évaluation du Réseau de Vente. Il fait enfin l'Administration Commerciale.

b) Le Service Production et Gestion des Contrats

Ayant à sa tête un cadre, ce service comprend deux (2) compartiments :

- la Production Maladie,
- la Production de l'Assurance Vie qui elle-même comporte deux (2) sections :

* la Section des Assurances Individuelles ou Grande branche,
* la Section des Assurances Groupe ou Assurances Collectives qui sont souscrites par les entreprises pour le compte de leur personnel et par les associations diverses pour le compte de leurs membres.

Comme son nom l'indique, le Service Production s'occupe de l'acceptation technique et juridique des affaires, de l'établissement des polices et avenants et de la gestion des contrats Vie dans le portefeuille.

c) Le Service des Encaissements

Plusieurs tâches sont dévolues à ce service. Les principales étant le suivi et la gestion des encaissements (suivi des réseaux bancaires), les certificats de déductibilité, les modifications de prime ou de périodicité.

d) Le Service Actuariat-Statistiques

D'une importance capitale dans une société d'assurance sur la Vie, ce service dispose d'une unité de saisie informatique. Il a la charge des études de conditions de remise en vigueur, des transformations des contrats Vie, du calcul des provisions mathématiques, des valeurs de rachat et de réduction, des statistiques, de l'analyse et de la révision du portefeuille.

e) Le Service Sinistres et Règlements

Le service des prestations assure le paiement des capitaux et des indemnités à l'assuré ou à ses ayants-droit, le paiement des valeurs de rachat, de réduction ou d'avance s'il y a lieu.

f) Le Secretariat Technico-Commercial

Le Secrétariat Technico-Commercial du D.A.P. s'occupe de la gestion des stocks et des courriers, des informations générales sur les aspects fiscaux, juridiques et techniques, de la documentation (notices d'informations, bulletins d'adhésion, conditions particulières et générales, des factures et quittances, des avis de crédit et de classement...).

TITRE 2 : APPROCHE CRITIQUE

APPRECIATIONS CRITIQUES ET PROPOSITIONS

La SOCAR a été pendant longtemps la référence en matière d'assurance sur le marché camerounais. Aujourd'hui, fortement secouée par le vent la crise economique qui n'épargne aucune entité et aucun agent économique, elle est quelque peu en perte de vitesse.

Nous sommes tous conscients des efforts constants et permanents que les dirigeants de la SOCAR déploient en ce moment pour la remettre à la place qui était la sienne il y a quelques années.

Aussi, pour aider ce "roseau" à ne pas rompre, permettons-nous d'apporter notre contribution en relevant certains problèmes inhérents à son fonctionnement et à son organisation tant en faisant des propositions qui ne semblent pas être des "modèles".

BEAUMARCHAIS ne disait-il pas que "Sans la liberté de blâmer, il n'est point d'éloge flatteur" ?

A/ - APPRECIATION DU FONCTIONNEMENT DU RESEAU COMMERCIAL

Le réseau commercial de la SOCAR est en partie constitué des deux gros calibres de l'intermédiariat sur le marché camerounais de l'assurance à savoir CHANAS ET PRIVAT et les ASSUREURS CONSEILS CAMEROUNAIS (A.C.C.). Ce réseau a une structure indépendante du siège. Deux types de relations existent cependant entre le réseau et le siège :

- les relations de politique générale qui sont traitées directement avec la Direction Générale,

- les relations de gestion courante des dossiers qui se nouent avec les différents Départements de la Direction Technique.

Les contre-performances enregistrées par la SOCAR ces dernières années nous paraissent liées, au moins en partie, aux carences de ses réseaux de vente. Les modifications intervenues dans la conduite des opérations commerciales des Agents Généraux ont entraîné des conséquences défavorables sur les résultats commerciaux (performances) de la société. Elles ont généré également des conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise et l'efficacité de ce réseau commercial jadis très performant s'est trouvée fréquemment remise ne question.

En ce qui concerne le Département des Assurances de Personnes (D.A.P.) et plus précisément l'Assurance Vie, les Agents Généraux et Courtiers estiment que le produit Vie n'est pas une "bonne affaire" à cause du faible taux de commissionnement.

En outre, le Service Commercial mis sur pied n'a pas tous les moyens pour remplir toutes les tâches qui lui sont dévolues. Il s'agit notamment des études et recherches marketing et de l'organisation des Agences (Agences Générales, Courtiers et Agence de YAOUNDE). Le réseau de vente constitué par des Producteurs ne semble pas être maîtrisé (aucune séance de travail des Producteurs n'a été tenue pendant tout notre séjour au D.A.P.).

En résumé, la fonction commerciale semble être négligée au niveau des organes directionnels de la SOCAR. Pourtant, elle a un rôle capital dans une société commerciale comme la SOCAR qui est appelée à évoluer sur un marché fortement concurrentiel. Par conséquent, l'on note :

- l'inexistence d'une politique commerciale avec des objectifs bien définis et des moyens techniques et financiers bien déterminés ;

- l'inexistence d'une Direction Commerciale pouvant mettre en oeuvre les stratégies et politique commerciales définies par la Direction Générale ;

- l'absence de service marketing pour la publicité et les actions promotionnelles ;

- l'absence de suivi des Producteurs ;

- l'absence d'outils d'informatique adéquats pour la gestion ;

- l'absence de politique globale d'entreprise définissant l'orientation générale de celle-ci ;

- l'absence de processus de planification marketing et général assurant le fonctionnement de cette structure et la cohérence d'ensemble des actions menées par les différentes unités ou Départements de l'entreprise ;

- l'absence de système d'information marketing servant de base à l'orientation de la planification et permettant le contrôle et le suivi des objectifs des différents Départements ;

- l'absence de politique de communication et d'information ;

- l'absence de politique de service notamment le Service Après Vente (S.A.V.).

Au regard de tous ces griefs, quelles propositions ou suggestions pouvons-nous préconiser ?

* Au niveau de la société, il faudrait :

- la création d'une Direction Commerciale avec une définition précise des rôles et attributions des divers responsables (Directeur Commercial, Inspecteurs, Chefs d'équipe...) ;

- l'élaboration des stratégies et politique commerciales avec des objectifs bien déterminés et des moyens mis en oeuvre pour les atteindre ;

- un redéploiement d'une politique de distribution pouvant assurer un parfait quadrillage du territoire national ;

- la mise sur pied du canal de distribution à travers les banques (bancassurance) ;

- la mise en oeuvre d'un système d'information marketing et d'une politique de communication.

* En ce qui concerne les intermédiaires (Agents Généraux, Courtiers et autres) il faudrait :

- créer et développer un esprit de concertation, de dialogue et de franche collaboration de travail pour pouvoir présenter ensemble un front uni face aux défis majeurs qui interpellent la société ;

- une redéfinition des conditions et du cadre de travail conformément à la nouvelle reglémentation du Code CIMA qui régit le Marché Africain des Assurances ;

- un relèvement du taux de commissionnement pour les Agents Généraux et Courtiers en ce qui concerne l'Assurance sur la Vie.

* En ce qui concerne le réseau des Producteurs, Commerciaux ou Apporteurs d'Affaires, le Code CIMA étant muet sur leur statut, la société devra mettre sur pied un réseau de producteurs salariés rémunérés au fixe et à la commission.

B/ - APPRECIATION SUR LA GESTION DU PERSONNEL

Le personnel de la SOCAR est très accueillant, sympathique et gentil. Il est également ouvert au dialogue et une atmosphère de fraternité et de solidarité prévaut au sein de cette grande famille.

Cependant, il semble entretenir un esprit de bureaucratie et de laxisme c'est-à-dire un esprit de "fonctionnariat" qui risquerait à terme d'être une gangrène professionnelle. Face à cette situation, quelles solutions peuvent être préconisées ?

1) UNE POLITIQUE SALARIALE PLUS STIMULANTE

Il s'agit ici d'opérer un relèvement significatif des niveaux de rémunération et de les réajuster périodiquement en fonction de la productivité de chacun.

2) LA DEFINITION DE PLANS DE CARRIERE

Pour assurer l'épanouissement professionnel du personnel, il apparaît nécessaire de proposer aux agents des postes évolutifs qui leur ouvrent des perspectives de promotion personnelle.

C/ - UNE FORMATION CONTINUE DU PERSONNEL

La formation s'avère indispensable pour relever le niveau technique et professionnel des agents et des cadres. Elle vise à renforcer les compétences personnelles, à les informer sur les tendances des marchés, à mettre à leur disposition des instruments d'analyse et d'étude de la clientèle, à les former aux nouvelles techniques y compris l'Informatique et le contrôle de gestion.

En conclusion, il faut noter qu'en fait la congruence entre l'économique et le social est indispensable. Un déphasage entre les deux domaines est tout aussi dangereux et non souhaitable. Il est donc nécessaire de se donner les moyens de sa politique et comme le souligne si bien Pierre GARDES "Le qualitatif n'est pas forcément coûteux".

D/ - LE POUVOIR DE PARTICIPER A L'ELABORATION DES DECISIONS

Dans l'entreprise, la participation aux décisions peut être organisée de façon systématique à tous les niveaux de la hiérarchie (Employés, Agents de maîtrise, Cadres, Chefs de département et autres).

* L'amélioration des conditions de travail par la création de groupes d'expression et de réflexion des salariés.

* Des réunions systématiques de l'ensemble du personnel par petits groupes autour des Chefs de Département.

L'objectif de ces réunions est l'amélioration des conditions de travail, le moyen est la participation et l'expression des salariés sur un sujet qui les concerne directement. Les groupes doivent faire des propositions sur leurs conditions de vie au travail (organisation des services, les méthodes de travail, la vie du personnel, la gestion des affaires).

Le fait de se sentir directement impliqué dans la gestion de la société incite une certaine émulation des agents. La société pourra par exemple mettre en place des "boîtes à critiques et suggestions" pour le public et le personnel.

E/ - DEFINITION D'UNE POLITIQUE INFORMATIQUE MIEUX ELABOREE

Pour optimiser le rendement de l'outil informatique, il serait souhaitable de prendre certaines dispositions :

- définir une politique et un plan informatique avec des objectifs (travaux de conception et d'analyse...) précis à court, moyen et long terme ;

- briser l'isolement de la cellule informatique et réaliser son intégration avec toutes les autres fonctions au sein de l'entreprise ;

- mettre en place un nouveau système informatique de gestion dans le D.A.P. notamment en raison de la complexité et de la grande technicité des opérations d'Assurance Vie ;

- mettre en place des circuits de circulation des informations.

L'informatique constitue un outil important d'aide à la vente. Le réseau commercial (Agences, Bureaux de souscription, Bureaux directs...) disposeront de terminaux avec écran et imprimante en accès direct avec le fichier-clients. Sur simple appel, il serait donc possible de connaître tous les contrats du client avec les garanties, l'état de paiement des primes, le montant des sinistres payés etc...

Il serait donc possible de proposer à l'assuré des contrats nouveaux ou des garanties additionnelles et d'émettre immédiatement les pièces correspondantes.

Au D.A.P., le service informatique mettra en place un compte-client avec système automatique de prélèvement mensuel des primes. Chaque mois, le Département enverra une bande magnétique au service de transfert de la banque de l'assuré qui débitera le compte bancaire de chaque client.

C'est ainsi que l'assuré recevra périodiquement l'indication des primes payées au titre de son contrat. Cet avis rappellera le montant global de la prime, le paiement mensuel et le montant des primes déjà acquittées à la date calendrier, les valeurs de rachat (pour les contrats avec provision mathématique).

Ce qui constituera un rappel constant de la SOCAR VIE dans l'esprit du client. Ce service facilitera très largement les nouvelles ventes.

DEUXIEME PARTIE

-o-

APPROCHE THEMATIQUE

-ooo-

LA FONCTION COMMERCIALE
DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCES SUR LA VIE

CAS DE LA SOCAR

CHAPITRE I : LES FONDEMENTS DE L'ACTION COMMERCIALE

SECTION 1 : ETUDES ET RECHERCHES COMMERCIALES

A/ - ANALYSE DU MARCHE DE L'ASSURANCE SUR LA VIE

Le marché de l'assurance sur la Vie se présente comme une dynamique qui suit la croissance démographique, l'évolution économique notamment à travers le développement du consumérisme et l'évolution de la mentalité des consommateurs. Le constat étant fait, quelle interprétation peut-on en donner ? Elle doit se faire à travers l'analyse du marché de la demande et du marché de l'offre de l'assurance sur la Vie.

A1. Le marché de la demande

En se référant à la définition technique selon laquelle l'assurance sur la Vie est une opération comportant des engagements dont l'exécution dépend de la durée de la vie humaine ; nous sommes amenés à nous poser les deux questions fondamentales suivantes :

- Tout homme est-il susceptible de mourir à tout moment ?
- Tout homme (employé ou travailleur indépendant) sera-t-il appelé un jour à cesser son activité soit par un acte volontaire soit à cause de ses capacités physiques ?

Les réponses à ces questions apparaissent comme des truismes et nous concluons que le marché de la demande de l'assurance sur la Vie est pratiquement illimité puisqu'il porte sur la totalité de la population du globe terrestre (1). D'aucuns diraient même que "tout est à faire" sur le marché de la demande de l'Assurance Vie en Afrique.

Au Cameroun par exemple, compte-tenu de la faible proportion des assurés-vie par rapport à la population totale du pays, on constate que c'est un marché encore vierge. C'est également un marché d'avenir, étant donné que le Secteur Vie est une branche d'avenir.

---

(1) ABEGA FOUDA (A.) Marketing de l'Assurance-Vie, Cours polycopié I.I.A.

Après observation de la société camerounaise, nous constatons qu'elle est en pleine mutation notamment à travers la solidarité africaine qui tend à disparaître au profit de l'individualisme à outrance qui s'y installe progressivement.

Tout esprit d'altruisme semble découragé aujourd'hui par le grand nombre des indigents. Pire encore la crise économique qui sévit atrocement (baisse des salaires à la Fonction Publique, fermeture des entreprises privées, licenciements massifs...) est venue révolutionner les mentalités.

Si nous sommes à même aujourd'hui de donner de la patate et du manioc aux survivants (enfants) de notre frère décédé, en serons-nous capables de les élever, de les soigner, de payer leur scolarité demain ? La réponse est négative.

Moralité, tout le monde a besoin d'un contrat prévoyance pour garantir ne serait-ce que la perte financière subie par les survivants : la garantie-décès étant considérée comme la garantie de base. Ainsi, les ayants-droit pourraient prétendre à l'indemnisation des préjudices stipulés dans les articles 257 et suivants du Code CIMA.

Le marché de la demande peut se subdiviser en deux grands compartiments sur lesquels devra s'atteler la structure commerciale d'une société d'assurance sur la vie. Il s'agit du marché actuel ou marché servi et du marché potentiel.

Le marché actuel est formé de l'ensemble des personnes ou des clients qui sont déjà dans le portefeuille de la société. L'étude du marché actuel ou servi devra porter sur trois volets à savoir :

- le portefeuille,
- les clients,
- les produits.

L'étude du portefeuille portera sur les encaissements, le taux d'encaissement entre l'année d'exercice et la précédente, le nombre de contrats, le nombre de clients etc...

NATURE DES CONTRATS	NOMBRE DES CONTRATS		CUMUL
	ANTERIEURS	1993	
- Temporaire décès	542	22	564
- Vie entière	3	-	3
- Capital différé	2	-	2
- Mixte	18	-	18
- Collective crédit	5	-	5
- Prévoyance collective	19	3	22
- Retraite individuelle	3.803	699	4.502
- Retraite collective	3	-	3
T O T A L	4.395	724	5.119

Tableau 1 : Répartition du portefeuille (Exercice 1993)
SOCAR VIE

Il ressort de ce tableau que le portefeuille a enregistré 724 contrats au titre de l'exercice 1993. La Retraite Individuelle se présente comme le produit le plus vendu et le plus sollicité de tous temps.

Au début de l'exercice 1993, il y avait 3803 contrats Retraite individuelle dans le portefeuille. Le portefeuille était constitué à 86,50 % de ce produit. Au titre de l'exercice 1993, 724 contrats ont été souscrits, soit 699 contrats retraite individuelle représentant 96,50 % de la production.

Il y a tout de même eu des incorporations dans les contrats collectifs (2553) au titre de l'exercice 1993.

NATURE DES CONTRATS	NOMBRE DES CONTRATS		CUMUL
	ANTERIEURS	1993	
- Collective crédit	17.157	2.493	19.650
- Prévoyance collective	1.010	56	1.066
- Retraite collective	547	4	551
T O T A L	18.714	2.553	21.267

Tableau 2 : Incorporations des contrats collectifs (Exercice 1993)

Les Collectives crédit (2 493) se taillent la part du lion dans les souscriptions au titre de l'exercice 1993, soit un taux de 97,60 % de la production des contrats collectifs.

L'étude des clients portera sur la profession (salariés, professions libérales, entreprises...), la situation de famille, l'âge etc...

L'étude des produits consistera à classer la demande des produits. Parmi les produits dont vous disposez, quels sont ceux que vous vendez le plus ? Quel produit est plus sollicité ? Et pourquoi ?

Il convient de relever qu'une société d'assurance peut augmenter son chiffre d'affaires de façon considérable en agissant uniquement sur son marché actuel. Elle peut le faire de deux manières : augmentation des primes du fait des polices nouvelles, diminution des chutes due à l'augmentation des contrats par client. Trop souvent, l'assuré n'est pas revu périodiquement et perd progressivement tout contact avec son assureur qu'il finit par quitter. Faut-il rappeler la nécessité de le faire, notamment en Assurance Vie où les contrats doivent être réexaminés tous les quatres (4) ou cinq (5) ans afin d'être réadaptés aux modifications intervenues dans la vie de l'assuré.

Le marché potentiel est constitué par l'ensemble de tous ceux qui, sans être clients de la société pourraient le devenir. Il s'agit des prospects ou acheteurs potentiels. Le but visé, c'est d'accroître la part de marché de la société en gagnant des clients nouveaux. La structure commerciale de la société doit donc s'interroger d'abord sur son marché potentiel pour ensuite réaliser sa segmentation, choisir ses cibles et les moyens de les atteindre.

- La segmentation consiste à diviser son marché en groupes d'acheteurs homogènes. La segmentation mettra en évidence les "créneaux" porteurs dans lesquels l'entreprise n'a pas encore pénétré. Les segments doivent être :

* mesurables et fáciles à identifier,
* accessibles pour la vente,
* substantiels c'est-à-dire assez importants pour pouvoir faire l'objet d'une action efficace,
* spécifiques c'est-à-dire ayant des besoins, des préoccupations communes.

La cible sera la clientèle dans laquelle la société aura le taux de réussite des ventes le plus élevé. Le choix peut se faire en fonction de différents critères qui sont habituellement.

- La catégorie socio-professionnelle : le revenu, le sexe, l'âge.

En définitive, si la pérennité du marché de la demande semble du reste assurée compte tenu du rythme d'absorption des produits-vie et de leur extrême diversité, quid du marché de l'offre ?

A2. Le marché de l'offre

C'est un fait qui ne souffre d'aucune contestation, le marché de l'offre (société d'assurance sur la vie) est en pleine gestation dans les pays de la CIMA et se doit d'être développé dans toutes ses dimensions.

Les compagnies I.A.R.D.-T. qui ont un agrément pour la Branche-Vie s'intéressent habituellement aux garanties de prêts bancaires. les plans d'assurance en cas de vie (retraite, capital différé...), les garanties décès sans rapport avec une facilité bancaire, ainsi que la vie entière ne sont développés que d'une manière embryonnaire.

Pour ce qui est du Cameroun, seule la compagnie ALICO (American Life Insurance Company) présente uniquement les produits d'assurance sur la vie.

Quant à la SOCAR, elle offre une gamme variée des produits-vie à travers le Département des Assurances de Personnes ou D.A.P. (voir tableau 1 et 2 précédents). L'Epargne Retraite et la Prévoyance Retraite constituent les deux principaux produits offerts en Grande Branche ou Branche Individuelle.

Une analyse qualificative sur l'offre de cette entreprise nous amène à nous poser des questions suivantes :

1. Comment se comporte la SOCAR sur le marché de l'offre de l'Assurance Vie ?

Rép. 1 : La SOCAR est presque absente sur le marché de l'offre. La structure semble figée en ce moment à cause de l'absence d'une organisation commerciale véritable mise sur pied. Les producteurs n'ont pas l'impulsion nécessaire pour leurs activités (vente et service après vente, recouvrement direct...).

Il n'y a pas d'instrument de gestion pour les produits Vie. Les équipes de producteurs sont aujourd'hui passées de sept (7) à quatre (4) à DOUALA et de quatre (4) à deux (2) dans la ville de YAOUNDE. L'on assiste actuellement à une saignée du portefeuille notamment à travers le grand nombre des rachats partiels et totaux, des résiliations... dus aux multiples causes alors que les concurrents sont en train de "miner" le terrain.

En effet, la SOCAR a besoin d'un redéploiement commercial tous azimuts pour pouvoir redorer son blason sur le marché de l'assurance au Cameroun.

2. L'entreprise a-t-elle pensé à tous les canaux de distribution ? N'en existe-il pas d'autres que ceux actuellement pratiqués ?

Rép. 2 : Le réseau commercial est vraiment sclérosé comme nous l'avons relevé plus haut. Les Agents Généraux et Courtiers s'occupent beaucoup plus des Assurances Collectives alors que les producteurs se chargent de la Grande Branche.

Toutefois, le réseau de distribution à travers les banques (bancassurance) semble négligé.

3. Les caractéristiques des différents produits répondent-elles aux mobiles des différents segments de souscripteurs, assurés et bénéficiaires des contrat ?

Rép. 3 : Les contrats Grande Branche sont des contrats individuels "sur mesure" et adaptés aux besoins particuliers du client. Ce sont des contrats souples dont les cotisations peuvent être fractionnées selon les possibilités du client (1).

L'assurance collective est souscrite par un ensemble de personnes présentant des caractères communs et relevant des mêmes conditions techniques pour la couverture d'un ou de plusieurs risques dépendant soit de la durée de la vie humaine soit d'accident ou de maladie (1).

4. Certaines différenciations ou novations (sur les produits ou sur le S.A.V.) ne seraient-elles pas souhaitables pour améliorer cette adéquation ?

Rép. 4 : Il serait hautement nécessaire d'adapter tous les contrats dans l'optique de la nouvelle réglementation du Code CIMA. L'on pourrait même envisager des contrats à durée quinquennale renouvelable. Les assurances de groupe sont à promouvoir au niveau des associations, des réunions, des différents groupes des élites des villages...

---

(1) Martin ZIGUELE : Assurance sur la Vie (Cours polycopié I.I.A.)

5. La formule qualité/prix est-elle satisfaisante ? Autrement dit quelle est la position de la société sur le marché de l'offre sur le plan de la retraite ? Sur le plan des contrats collectifs ? L'entreprise est-elle leader sur le marché ? Est-elle dauphin ?

Telles sont autant de questions dont les réponses nous fixeraient sur le marché de l'offre après une étude qualitative.

L'étude quantitative de l'offre actuelle de l'entreprise au niveau du produit consistera essentiellement en une analyse du chiffre d'affaires global, des chiffres d'affaires par produit et de leur évolution dans le temps.

Tableau 3 : CHIFFRE D'AFFAIRES (en Millions de Francs CFA) (1)

EXERCICES	CHIFFRE D'AFFAIRES		
	AUTO	HORS AUTO	GLOBAL
1989	3737	7348	11085
1990	3134	5434	8568
1991	2613	7179	9792
1992	1836	5377	7213

Tableau 4 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES (2)

EXERCICES	TAUX D'EVOLUTION (%)		
	AUTO	HORS AUTO	GLOBAL
1989/1990	-16,13	-26,04	-22,70
1990/1991	-16,62	+32,11	14,28
1991/1992	-29,73	-25,10	-26,33

(1) et (2) : Source A.S.A.C. (Rapport d'Activités pour l'Exercice 1993)
A.S.A.C. : Association des Sociétés d'Assurances du Cameroun

En millions de Francs CFA, le chiffre d'affaires de la SOCAR passe de 11,085 en 1989 à 8568 en 1990 soit une baisse relative de 22,70 %.

En 1990/1991, le taux d'évolution du chiffre d'affaires se monte à 14,28 % et se situe dans le palier normal de la croissance (le taux normal de croissance se situe entre 5 et 15 %). Il chute ensuite pendant les exercices 1991/1992 et connaît une baisse relative de 26,33 % soit de 9,792 Millions de Francs CFA à 7,213 Millions de Francs CFA.

Cette baisse des chiffre d'affaires peut être due soit à l'essoufflement du marché, soit à l'activité débordante des concurrents. Dans ce deuxième cas, la société subit tout simplement les effets de la concurrence vive des autres sociétés.

En définitive, on conçoit immédiatement que l'offre globale annuelle est la somme des chiffres d'affaires des différents produits de la société. Toute la politique de l'entreprise doit consister à compenser les baisses de chiffre d'affaires et de rentabilité des produits sur leur déclin par la commercialisation et le lancement des nouveaux produits. Il s'agit par exemple pour la SOCAR, des assurances complémentaires, de la rente éducation, des garanties collectives souscrites par les entreprises, au profit de leur personnel etc...

A3. Offre de la concurrence

L'étude de l'offre de la concurrence consiste en une analyse qualitative et quantitative de son marché.

L'analyse qualitative consiste à étudier la documentation et les produits de la concurrence. Il faut donc effectuer une étude comparative des formules qualité-prix des différents produits concurrents.

Citons sur le plan de la retraite sur le marché camerounais ; une étude comparative des produits "Avenir Retraite", "Horizon Retraite" et "Prévoyance Retraite" respectivement offerts par la S.N.A.C. (Société Nationale d'Assurances du Cameroun - Filiale de la préservatrice), la C.C.A.R. (Compagnie Camerounaise d'Assurances et de Réassurance - Filiale de l'U.A.P.) et la SOCAR.

Cette analyse fera ressortir les différents crénaux de distribution, les caractéristiques des produits, les mobiles qu'on a cherché à satisfaire chez la clientèle, la stratégie utilisée pour le produit... On décelera par la suite non seulement les politiques fructueuses, mais encore les raisons de leur succès. Le vrai, comme l'ont proclamé les pragmatistes n'est-il pas ce qui réussit ?

L'analyse quantitative permettra d'obtenir les renseignements détaillés sur le chiffre d'affaires de la concurrence, surtout au niveau des différents produits. Ces renseignements et statistiques peuvent être communiqués soit par l'A.S.A.C. soit par la société elle-même. tout au plus pouvons-nous rappeler cette évidente relation :

C.A. de la Concurrence = C.A. de la Profession - C.A. de l'Entreprise (1)

En tout état de cause, la connaissance du chiffre d'affaires au niveau de la profession permet immédiatement de déterminer la part de marché de l'entreprise et son évolution dans le temps, ainsi que celle du marché global.

En conclusion, les études de marché quantitatives visent à connaître le type de clients (salariés, commerçants, professions libérales, entreprises...), le nombre de clients actuels ou potentiels, les contrats qu'ils achètent ou sont susceptibles d'acheter etc... Quant aux analyses qualitatives, elles ont pour objet de connaître les caractéristiques des produits appréciés par les souscripteurs des contrats d'assurances, les habitudes ou les mobiles d'achat des produits, les stratégies du leader et des dauphins sur le marché etc...

Ces différents types d'études portent à la fois sur l'offre et la demande des produits d'Assurance Vie pour ainsi mettre en évidence les crénaux vers lesquels il serait profitable d'orienter ses objectifs.

---

(1) C.A. : Chiffre d'Affaires

CHAPITRE 2 : CREATION ET ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE

SECTION 1 : LA FORCE DE VENTE

Sans exposer ici une théorie de la vente qui sortirait du cadre de l'esprit de notre travail, il est tout de même intéressant de rappeler brièvement en quoi elle consiste avant d'évoquer l'importante question de la mise en place et du suivi de la force de vente, le problème du marketing et de la communication dans une société d'assurance sur la Vie.

A/ - DEFINITION ET NECESSITE DE LA FORCE DE VENTE

La force de vente d'une compagnie d'assurance est constituée de l'ensemble des personnes qui ont pour but de vendre ou de faire vendre les produits de la societe au moyen des contrats avec les clients potentiels. L'efficacité de la force de vente joue un rôle fondamental dans le résultat commercial de la société. Il en résulte que la gestion de la force de vente constitue généralement pour les entreprises un problème très important.

L'Assurance Vie est une opération peu connue du grand public, et compte tenu de son caractère spécifique, très peu de personnes viennent l'acheter aux guichets des compagnies. Les sociétés d'assurances qui veulent développer leur production en Vie n'ont d'autre alternative que de créer une structure commerciale destinée à "vendre" au public les contrats Vie ; en conformité avec l'adage selon lequel "l'Assurance Vie se vend, elle ne s'achète pas". Comme quoi l'époque des assureurs "boutiquiers" est aujourd'hui révolue d'où la nécessité d'une organisation commerciale bien élaborée et bien structurée dans une société d'assurance sur la vie. Ceci la permettra de pouvoir faire face aux défis qui l'interpellent sur un marché fortement concurrentiel dans l'optique de la nouvelle législation du Code CIMA.

B/ - MISE EN PLACE ET SUIVI DE LA FORCE DE VENTE

L'Assurance Vie dans toutes ses composantes (décès, épargne, retraite) a beaucoup de ressources à développer, surtout au niveau de la prévoyance individuelle. Un constat montre que dans la plupart des catégories socio-professionnelles (industriels et commerçants, professions libérales, cadres moyens, cadres supérieurs...) les compagnies d'assurance Vie se doivent de créer des structures de vente de leurs produits notamment à travers le recrutement, la formation et l'animation de leur réseau de vendeurs.

B1. Le recrutement des vendeurs

La vente se présente comme un métier, un système de communication et comme un accord devant aboutir à l'établissement d'un contrat. C'est un métier hétérogène qui demande à faire beaucoup de tâches (prospection, promotion des produits, confection des rapports de vente, service après vente...). En conséquence, plusieurs qualités sont requises pour un vendeur d'Assurance Vie. Il s'agit notamment des qualités d'ordre physique (allure générale, bonne apparence extérieure, bonne santé...) ; des qualités d'ordre intellectuel (intelligence globale, culture générale, scientifique, connaissance du marché, du produit, de l'entreprise, méthode dans le travail...) ; des qualités d'ordre émotif (modestie, enthousiasme, maîtrise de soi...) ; des qualités d'ordre social et professionnel (éthique, sociabilité, coopération, respect de la déontologie de la profession...).

Le recrutement des vendeurs est un processus continu. Il faut renouveller en permanence les équipes de vendeurs. L'on ne garde pas les "canards boîteux".

B2. La formation des vendeurs

La formation des vendeurs peut être soit collective à travers un séminaire de formation, soit individuelle. Dans l'ensemble, elle porte sur une formation technique et sur une formation commerciale.

La formation technique doit porter sur la connaissance approfondie des produits Vie que la société met à la disposition de sa clientèle et sur les produits des concurrents. Il s'agit principalement de ses caractéristiques et de ses avantages. Elle porte également sur les généralités, sur le contrat d'assurance et les particularités de l'Assurance Vie.

La formation commerciale porte sur les techniques de vente (comment vendre, Comment approcher les clients, comment argumenter, comment répondre aux objections...). Elle vise à développer chez le vendeur certaines aptitudes techniques et rationnelles relatives à la manière d'organiser efficacement son travail, la manière de conduire un entretien de vente.

Aussi, pouvons-nous relever cette déclaration de ELECTRICAL INSTITUTE OF WASHINGTON : "La vente, c'est autre chose et plus que la persuasion : c'est l'art de donner aux gens une vision des résultats et les profits des produits et des services en vente".

Theodore LEVIT continue en précisant que pour une société commerciale "le profit n'est pas un objectif mais une nécessité vitale". En effet, le nombre et l'efficacité des vendeurs permettent d'établir les prévisions commerciales, de fixer les objectifs de production en nouvelles primes émises et acquises, et d'asseoir l'évolution et le taux de croissance annuelle de l'entreprise. Les principaux objectifs sont principalement le volume des ventes à réaliser c'est-à-dire les quotas de production, le nombre de visites, le nombre de clients nouveaux à conquérir etc...

B3. Animation et contrôle de la force de vente

En raison de l'éventail trop varié d'activités du métier de vendeur, le gestionnaire commercial doit mettre en oeuvre des méthodes spécifiques d'animation pour maintenir le moral et stimuler le dynamisme des vendeurs. Il doit contrôler à travers le compte rendu hebdomadaire des vendeurs, le rapport d'activité et évaluer sa force de vente.

* L'animation doit se faire par l'action permanente exercée sur les vendeurs par leur encadreur (chef d'équipe, inspecteur, directeur commercial). L'animation doit fournir aux vendeurs diverses aides à la prospection et à la vente (argumentaire de vente, prospectus, dépliants, tarifs etc...). L'animation doit également créer et entretenir un esprit d'équipe entre les vendeurs, développer l'émulation entre eux.

* Le contrôle doit se faire sur le volume des affaires que le vendeur réalise, et sur ses missions (nombre de visites, informations transmises à la société sur la concurrence).

* L'évaluation de la force de vente se fait sur deux aspects : aspect qualitatif et aspect quantitatif.

L'avaluation qualitative se fait à travers la dotation par le supérieur hiérarchique des connaissances du vendeur, sa personnalité et son niveau de motivation.

L'évaluation quantitative se fait à travers :

- la comparaison des ventes au quota,
- la fidelité des clients,
- les fréquences des visites éffectuées,
- le nombre des nouveaux clients,
- l'évaluation relative par rapport à d'autres vendeurs et par rapport au résultat de l'exercice précédent.

Le contrôle des actions commerciales doit être une aide pour les vendeurs et ne devra jamais apparaître comme une brimade.

SECTION 2 : LE MARKETING

L'agressivité commerciale de la SOCAR VIE exigera une vigilance et un dynamisme "marketing direct" considérables et permanents. Avant de relever le rôle indispensable et les missions de la structure marketing dans une compagnie d'assurance sur la Vie, il semble préférable de souligner que l'anglicisme marketing est une optique nouvelle non seulement de la discipline commerciale, mais bien de la conduite même de l'entreprise.

"C'est une philosophie, un cheminement de pensée centripète, qui consiste à analyser les besoins exprimés et latents tant au plan qualitatif que quantitatif pour en déduire :

- les objectifs que doit se fixer l'entreprise en ce qui concerne les gammes et caractéristiques de produits à élaborer ;

- les moyens de commercialisation (canaux de distribution, force de vente, action publicitaire et promotionnelle, service après-vente, politique de prix) à mettre en oeuvre pour que soient atteints les objectifs ainsi fixés" (1).

Le marketing se présente comme une fonction multiforme intervenant aux niveaux :

- politique à travers la définition des objectifs globaux par la Direction Générale de l'entreprise ;

- stratégique à travers la détermination des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs définis par la politique ;

- tactique à travers la mise en oeuvre sur le terrain des moyens définis par la stratégie.

A/ - ROLE ET MISSIONS DE LA STRUCTURE MARKETING

Dans l'optique du texte d'harmonisation de la législation en matière d'assurance en l'occurrence le Code CIMA, on présume une implication d'ordre commerciale particulièrement très importante.

Il s'agit de la concurrence qui devra se faire d'une manière très aiguëe. Il s'avère donc d'une impérieuse nécessité pour une compagnie d'assurance sur la vie en particulier la SOCAR VIE de se doter d'une importante structure marketing très compétente et efficace afin de pouvoir faire face aux défis qui l'interpellent sur un marché fortement concurrentiel. Son action sera très décisive pour le développement et la survie de l'entreprise.

Cette structure marketing se chargera d'étudier le marché de l'offre et le marché de la demande des produits Vie en vue de leur distribution optimale pour générer le maximum de profit pour l'entreprise. En outre, elle assurera le service après-vente (S.A.V.)

---

(1) Bernard C. Blanche, Introduction au Nouveau Marketing (Bordas)

Le service marketing aura également pour rôle :

- de développer la force de vente par la création d'unités de production nouvelles (agences, bureaux de souscription) et l'organisation des séminaires ou de concours de production ;

- de développer et proposer des produits adaptés mais originaux et concurrentiels sur le marché. Le service marketing facilite donc l'adaptation de l'offre et sa personnalisation en fonction de la clientèle de proximité.

L'Enseignement Supérieur étant devenu payant au Cameroun depuis deux ans, le service marketing pourra par exemple développer et proposer "la Rente Education" aux chefs de ménage pour leur progéniture dont les études supérieures nécessiteront des moyens très substantiels notamment pour la scolarité, l'hébergement, la nutrition et le transport.

Par ailleurs, avec la multiplicité des associations des élites des différents villages et tributs du Cameroun, la SOCAR VIE gagnerait en offrant à travers son service marketing la garantie "Frais Funéraires" à ce segment de sa clientèle. L'organisation des funérailles étant considérée comme une obligation morale dans certaines tributs.

Le service marketing aura également pour rôle de résoudre rapidement les problèmes des vendeurs producteurs auprès des services administratifs, financiers ou comptables.

Ensuite, le service marketing recrute, forme, motive et supervise les chefs d'équipe. Il est directement responsable à travers ses résultats devant la Direction Générale (1).

Le service marketing visera donc à renforcer les compétences personnelles des intermédiaires, à les former sur les tendances des marchés, à mettre à leur disposition des instruments d'analyse et d'étude des clientèles, à les former aux nouvelles techniques, y compris l'informatique et le contrôle de gestion (2).

---

(1) ABEGA FOUDA (A.) Marketing de l'Assurance Vie, (Collection Cours de L'I.I.A.)
(2) René DESSAL : L'Assurance et le Management, (Collection Argus)

L'on ne saurait conclure sans toutefois évoquer la notion de "mass-marketing". A travers le mass-marketing, ce service s'appuiera sur le concours de groupements actifs tels que les associations professionnelles, culturelles ou de loisirs et à présenter, avec leur parrainage, un produit convenant à l'ensemble de leurs membres.

B/ - LA STRATEGIE MARKETING : MARKETING MIX

Le marketing se présente comme la fonction qui permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement. D'aucuns diraient que faire le marketing, c'est prévoir. Il s'agit d'une fonction à plusieurs variables qui sont principalement la production (produits), le prix (service), la place (distribution), la publicité et promotion (commercialisation), la force de vente (F.V.) et le service après vente (S.A.V.).

La résolution de cette fonction aussi complexe soit-elle c'est-à-dire la recherche du meilleur dosage (comme le montre la figure ci-dessous) de tous les éléments constitue le "Marketing Mix" dont le propos est l'obtention d'un profit durable (bénéfices techniques et bénéfices financiers) à travers une très bonne santé financière de l'entreprise. Le profit étant considéré comme une nécessité vitale pour une entreprise commerciale.

La figure 1 illustre le cheminement marketing qui partant du marché pénètre l'entreprise.

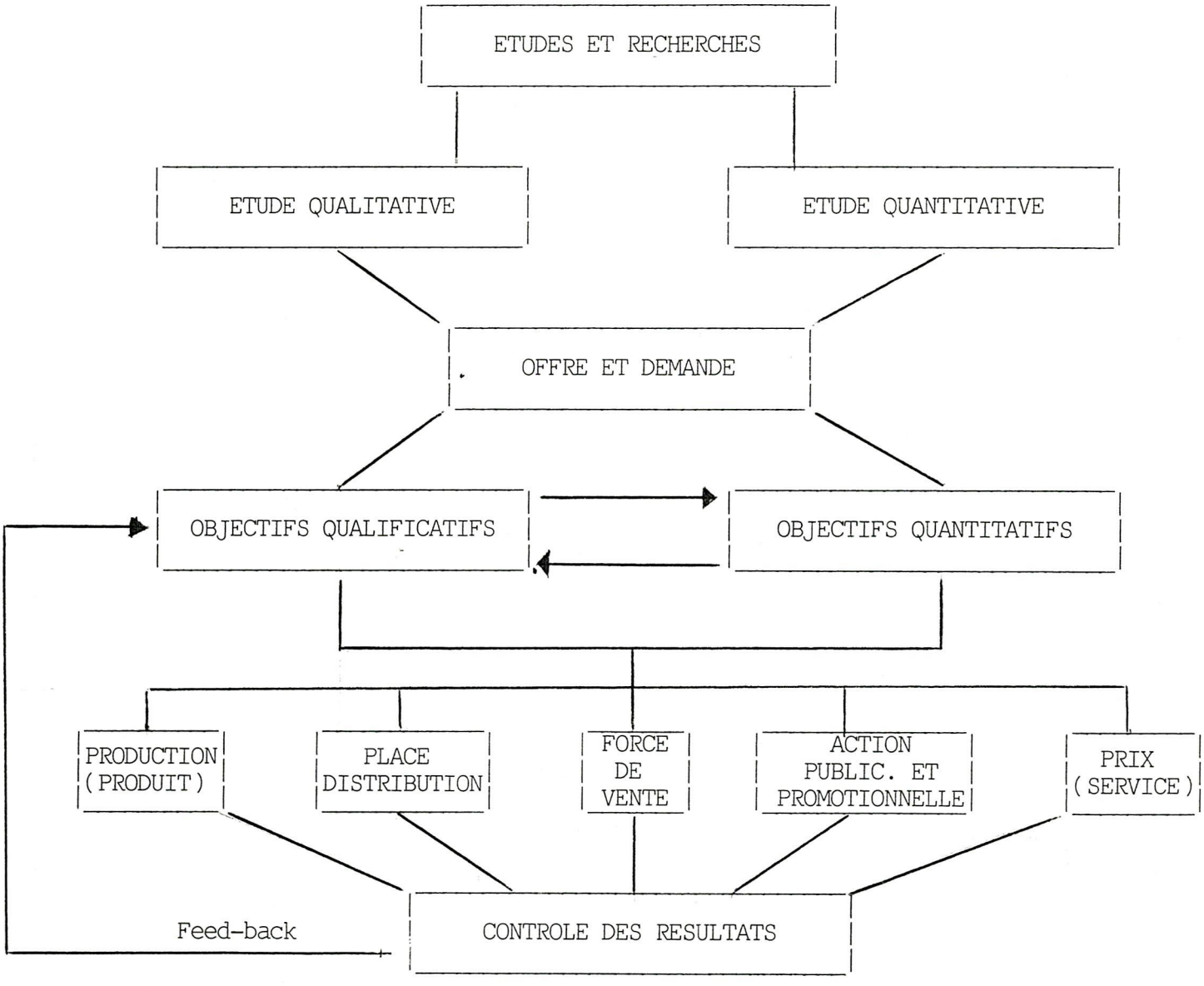


Figure 1 : Démarche de la Pensée Marketing

Des études stratégiques et tactiques effectuées auprès des clients et prospects assurent le recueil des données ainsi que les résultats des actions déjà entreprises dans un véritable "Système d'Information Marketing (S.I.M.)". Les études prospectives permettent d'identifier l'avenir le plus probable pour l'environnement de l'entreprise, les études de conjoncture qui tentent d'en prévoir les fluctuations. Elles recherchent à identifier également la stratégie et la tactique de la concurrence c'est-à-dire ses forces et ses faiblesses. On pourra aller sur le terrain, voir quel est le potentiel du produit que l'on veut lancer sur le marché. Le public ressent-il un besoin ?

On verra dans l'environnement quel est le potentiel qui existe.

Les études et recherches permettent de voir dans le champ de la nouvelle législation du Code CIMA quelles sont les possibilités qui sont offertes pour créer par exemple des alliances avec d'autres compagnies.

Voilà autant de questions dont les solutions nous fixeront dans nos études.

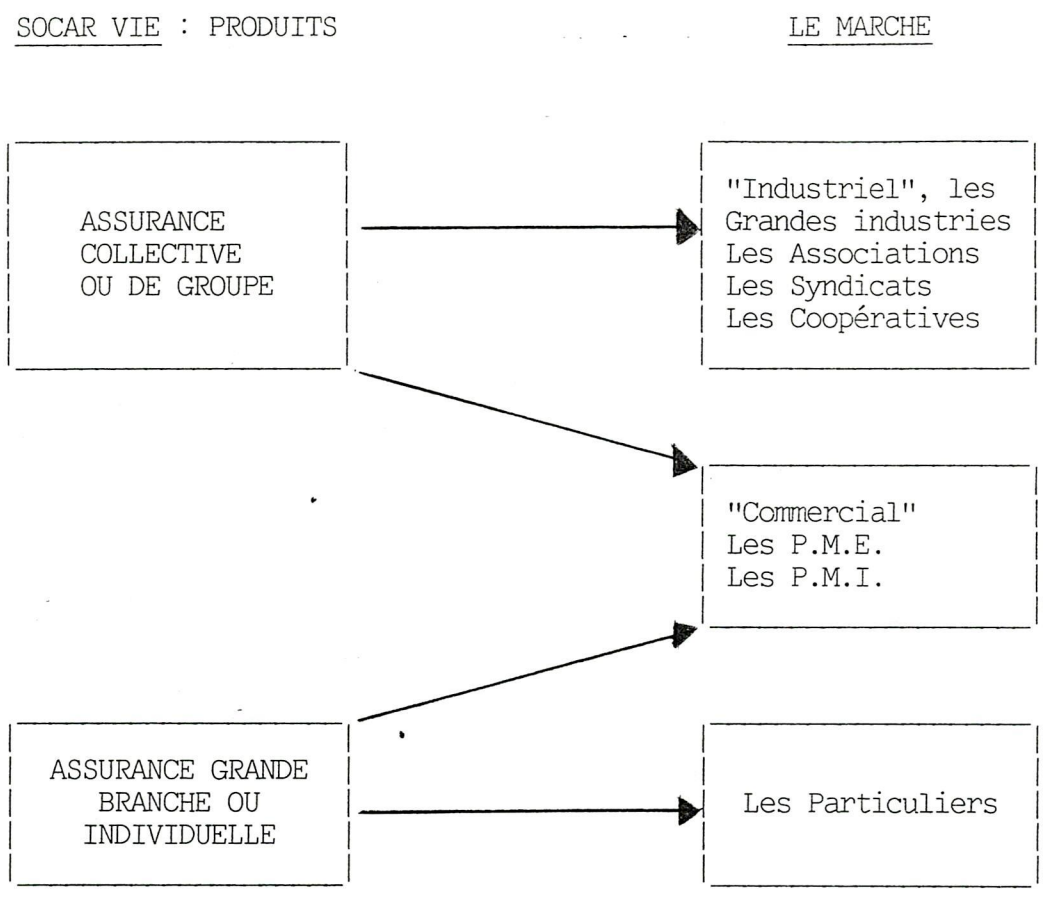
L'analyse qualitative permettra de déterminer les caractéristiques de nos produits existants aux profits de produits souhaités et déceler les éventuelles distorsions.

Ainsi, pourrait-on envisager les mutations et novations conduisant à un positionnement amélioré, les études et lancements de produits nouveaux. De toute évidence, on complètera l'analyse précédente par des études quantitatives.

Dans l'optique Marketing Mix, la production est tributaire de la détermination des caractéristiues des produits-Vie sur le marché et des études et recherches commerciales ci-dessus évoquées.

Le développement des produits Vie devra reposer sur la connaissance des besoins réels de protection et d'épargne des assurés. Il s'agit pour l'assuré d'avoir une solution d'assurance qui corresponde à sa situation personnelle et pour la compagnie d'offrir la solution d'assurance la meilleure et la plus économique à chaque client.

Le schéma suivant nous donne une bonne illustration de ce qui précède.



En définitive, sur le plan Marketing, il faut donc connaître parfaitement :

- le produit,
- sa composition ou ses garanties,
- sa performance (ce qu'il apporte au client),
- son fonctionnement,
- la différence entre le produit et celui du concurrent,
- sa politique tarifaire (son prix, les conditions de règlement, son S.A.V.).

L'Assurance Vie ne s'achète pas, elle se vend. La distribution doit être intensive c'est-à-dire être le plus proche possible des clients. Elle doit être également exclusive c'est-à-dire que la société Vie réservera à sa clientèle un accueil impeccable.

P.M.E. : Petite et Moyenne Entreprise

P.M.I. : Petite et Moyenne Industrie

C/ - PUBLICITE : Promotion des Ventes et Relations publiques

C'est le mode d'action qui distingue la publicité et la promotion des ventes. N'a-t-on pas dit, fort justement que la publicité pousse le public vers le produit (PULL) tandis que la promotion des ventes pousse le produit vers le public (PUSH). Ces deux techniques (PULL et PUSH) étant pratiques et efficaces en Assurance Vie, c'est à leur point de convergence que se situe cet auxiliaire indispensable de la vente c'est-à-dire la "P.L.V." ou Publicité sur le Lieu de Vente. Ceci dit, la P.L.V. se présente comme la combinaison du "PUSH and PULL".

quant aux relations publiques, elles facilitent la communication entre les différents partenaires impliqués dans la vente (1). Il s'agit de l'entreprise, des distributeurs et de la clientèle.

Pour la publicité des produits-Vie, le choix de l'axe psycholgique semble très important. Elle consiste en la stimulation d'un mobile d'achat (sécurité, économie, intérêt) judicieusement choisi ou en la réduction d'un frein (obstacle) important pour la vente du produit. Il s'agit de mettre en évidence une "différence", on aura intérêt à choisir un mobile (selectif" auquel fait appel le produit plutôt qu'un mobile fondamental commun à tous les produits concurrents.

Notons que si les produits sont vraiment très voisins comme c'est le cas sur le plan de la retraite de "Avenir Retraite" ou de "Lion Retraite", de la S.N.A.C. (Société Nouvelle d'Assurances du Cameroun - Filiale de la Préservatrice en France), de "Horizon Retraite" de la C.C.A.R. (Compagnie Camerounaise d'Assurances et de Réassurance - Filiale de l'U.A.P.) et la "Prévoyance Retraite" de la SOCAR, il faudra se contenter de mettre en évidence le service que nous disposons et faire également appel à l'image de marque et à la notoriété de la société.

On conçoit que la publicité devra se faire aisément dans l'élaboration d'annonces de magazine et surtout de flash radio, de spots télévisés, de communiqués filmés, d'affiches destinées à une cible immobilisée, de dépliants et de prospectus.

---

(1) Bernard C. Blanche : Introduction au Nouveau Marketing (Bordas)

Pour l'élaboration des annonces et affiches, il faudra respecter la règle d'or du signe A.I.D.A. (Attention, Intérêt, Désir, Achat).

Il faut attirer l'attention des prospects par quelque représentation frappante. Une fois captée cette attention, il faut évoquer directement la satisfaction du mobile choisi.

Quant aux autres medias (radio, télévision), l'on peut noter que l'impact considérable de la télévision n'a comme limite que le coût très élevé des spots aux heures de grande audience. Comme quoi, le responsable commercial de la société Vie devra au préalable évaluer le budget alloué à la publicité pour une période bien précise et déterminer les objectifs de l'action publicitaire.

Les objectifs de la publicité étant :

- de promouvoir ses produits Vie,
- de promouvoir son image de marque,
- d'améliorer ses ventes, ses encaissements et ses profits (bénéfices techniques et financiers),
- de modifier les comportements et l'attitude du public auquel elle s'adresse.

Pour y parvenir, il faudra répondre à un certain nombre de questions :

1. Quelle est la cible générale c'est-à-dire l'ensemble des personnes à toucher par la publicité ?

2. Quel est le "Coeur de la cible" ? c'est-à-dire le noyau le plus important qui doit faire l'objet d'un traitement particulier hors media ?

3. Quelle stratégie de création faut-il déterminer ?

4. Le concept publicitaire doit-il s'appuyer sur les valeurs d'usage du produit et leurs caractérisques ou sur les valeurs d'image d'ordre psychologique ?

5. Le concept publicitaire doit-il être spécifique à la marque comme par exemple le Ticket Voyageur UGAN (Union Générale des Assurances du Niger) ou bien peut-on avoir un concept universel au risque de voir le bénéfice de cette action partagé par la concurrence ?

6. Quelles sont les méthodes de mesure de l'efficacité de la publicité ?

En revanche, nous devons noter que les moyens publicitaires (courrier, prospectus, media...) peuvent tout au plus sensibiliser le public à l'idée de prévoyance et il faut un bon vendeur pour parachever le travail sur le terrain face au client. Ceci pour diverses raisons :

1°) L'expérience a montré que les gens en Afrique en Général et au Cameroun en particulier n'aiment pas beaucoup lire. Et lorsqu'ils consentent à le faire, ils parcourent rapidement et distraitement la lettre, le prospectus ou la brochure d'offre d'autant plus que les produits de l'Assurance Vie ne sont pas des biens visibles et concrets. Les efforts des concepteurs de faire visualiser les bienfaits de l'Assurance Vie restent parfois vains : les dessins des billets de banque remis un retraité souriant, le personnage à béquilles représentant un accidenté indemnisé, la femme portant un bébé le regard perdu vers l'avenir etc... Tout cela émeut à première vue, mais, c'est vite oublié et cela ne pousse pas à l'action comme le ferait un vendeur.

2°) En plus, les gens n'aiment pas également beaucoup écrire : que de fois on s'est promis de répondre à un ami et des mois plus tard on retrouve sa lettre sous un lot de dossiers. A plus forte raison, répondre à un commerçant qui dit-on en "veut" à votre argent.

3°) Une lettre ou un prospectus ne répondent pas aux objections du client comme le ferait un agent (vendeur). C'est pour cette raison qu'ils sont parfois jetés sans ménagement dans une poubelle.

Le même raisonnement s'applique pour ce qui concerne le marketing par la plupart des medias (télévision, radio, cinéma, lettres, presses, journaux...).

En effet, l'on a constaté qu'après une belle publicité télévisée d'un plan Retraite par exemple, aucune compagnie n'a jamais vu le lendemain matin une foule de prospects se bousculer devant ses portes (guichets) pour réclamer ou acheter un contrat d'Assurance Vie (1).

Comme quoi, malgré toute la bonne campagne publicitaire, la compagnie d'assurance Vie gagnerait beaucoup à travers l'efficacité de ses équipes de vendeurs sur le terrain. Les vendeurs finaliseraient concrètement cette action publicitaire en "poussant" les prospects à l'action notamment par la matérialisation de la signature des contrats d'assurance sur la vie.

En conclusion, à l'ère du marketing élaboré, la publicité joue un rôle fondamental. C'est elle qui maintient les ventes des produits anciens à un niveau satisfaisant en les relançant périodiquement. C'est elle qui "poussant" le public vers le produit renové ou nouveau, constitue l'instrument essentiel de cette dynamique du marketing. Elle puise ses sources dans les études de motivation, l'axe psychologique de chaque campagne consistant en la stimulation d'un mobile ou en la réduction d'un frein. La publicité doit toutefois être appuyée sur le lieu de vente pour que le prospect poussé par elle identifie immédiatement le produit concerné (2).

VITALITE DU S.A.V. ET PROMOTION DE L'IMAGE DE MARQUE

L'image de marque de l'entreprise d'assurance sur la vie se présente comme une synthèse des images des différents produits offerts par elle, auxquelles viennent s'ajouter les éléments complémentaires inhérents à leur commercialisation et à la société elle-même. Les relations publiques, la publicité et l'action promotionnelle jouent également un rôle prépondérant dans l'amélioration de l'image de marque. Mais, très vite aussi, la qualité des produits, le standing des points de vente (agence, bureau de souscription...), la qualité des vendeurs, l'efficacité du service après vente (S.A.V.) interviennent également et font le succès ou l'échec de la marque (3).

---

(1) ABEGA FOUDA (1) : Marketing de l'Assurance Vie, (Collection Cours de L'I.I.A.)
(2) Bernard C. Blanche : Introduction au Nouveau Marketing, (Bordas)
(3) Bernard C. Blanche : Introduction au Nouveau Marketing, (Bordas)

une compagnie d'assurance sur la vie peut être appréciée à travers :

- son ancienneté sur le marché ; c'est le cas de la SOCAR qui a vu le jour depuis 1973. A ce jour, elle a vingt et un (21) ans révolus ;
- sa marge de solvabilité ;
- sa couverture en réassurance ;
- son sérieux ;
- la diligence dans le règlement des sinistres ;
- la qualité de son service et le comportement de son personnel ;
- la qualité du S.A.V. ;
- le standing, les bureaux, le papier à lettre, l'accueil induisent ou non un standing élevé ;
- la "surface" qu'induisent les capitaux de l'entreprise, ses agences ;
- la compétence et la cordialité des commerciaux ;
- la qualité de la documentation et des notices.

Le S.A.V. a une importance grandissante dans une compagnie d'assurance sur la vie. La qualité du S.A.V. est d'autant plus importante qu'elle constitue l'une des composantes de l'image de marque de la société. C'est ainsi par exemple que les succès de I.B.M., de Rank Xeros dans le monde s'expliquent en grande partie par la haute qualité du service fourni à la clientèle.

Le système d'information marketing permettra d'adresser des informations régulières au client sur l'évolution des granties de ses contrats qui peuvent permettre soit la vente de garanties additionnelles, soit l'amélioration du service à l'assuré par une meilleure information que lui offre la société (1).

---

(1) René DESSAL : L'Assurance et le Management

Les assurances constituent une activité de service, concept qui peut couvrir pratiquement toutes les opérations orientées vers le client. Le service doit être, autant qu'économiquement faire se peut, dirigé personnellement vers le client et répondre à ses besoins à la fois avant, pendant et après l'acquisition du contrat d'assurance. Cela signifie :

- fournir une information immédiate et pertinente, ainsi que des textes compréhensibles dans des bureaux facilement accessibles. La société devra avoir un système informatique dont l'interrogation du fichier-clients par le terminal constituera la base du service à l'assuré ;

- la mise sur pied de toute une politique de services complémentaires à l'assuré.

En Assurance Vie, les besoins n'étant pas statiques, cela implique également de conserver des contacts réguliers avec les clients pour adapter en permanence leurs garanties à l'évolution de leurs besoins. Cela suppose également d'améliorer la qualité de l'entretien de vente lui-même. L'assuré qui a un contrat d'assurance de longue durée éprouve le besoin d'être informé sur la "vie" de son contrat et des modifications pouvant lui être apportées. Il s'agit là d'un service après-vente qui doit être le point de départ d'affaires nouvelles réalisée auprès de la clientèle existante (1)

En définitive, à propos de l'image de marque, l'on peut dire que la confiance se gagne et se perd. Au départ, souvent, on bénéficie d'un crédit de confiance mais lorsqu'on l'a perdu, il est très difficile de le regagner. On est ou on n'est pas crédible. On l'est lorsqu'on a une réputation d'intégrité. En Assurance, l'image de marque est bien sûr, celle des sociétés, mais il faut bien dire que leur taux de notoriété dans le public est relativement faible. Aussi, c'est la qualité et la rapidité du service qui compte beaucoup. Dans un exposé, Pierre ESTEVA (voir l'Argus du 02 Mars 1979) disait :

---

(1) Percy H. WHITING : Les Cinq Grandes Règles de la Vente, (traduit et adapté par Michel Ristich De Groote).

"Si l'image de marque des sociétés d'assurances est généralement considérée comme mauvaise, ce n'est pas parce que le rôle des assureurs et de leurs intermédiaires est contesté, mais parce que leurs services font naître de nombreux points de friction avec la clientèle des assurés. La qualité des services rendus étant appelée à devenir un élément essentiel de la concurrence, rien de doit être négligé pour informer avec plus de précision et de clarté nos clients sur leurs droits et pour leur servir les prestations attendues avec célérité et d'une manière équitable."

Ces paroles on ne peut plus vraies pour l'assurance se vérifient dans les réalités quotidiennes de notre profession. Il est tout à fait évident que si le client a été bien reçu et si on lui a donné satisfaction (dans la limite du raisonnable) il sera ouvert à nos propositions.

CHAPITRE 3 : CONTROLE DE L'ACTION COMMERCIALE ET EVALUATION DES RESULTATS

Le plan d'action commerciale se présente comme un projet bien élaboré et bien structuré qui comporte une suite ordonnée d'opérations et des moyens destinés à atteindre un but. Autrement dit, le plan d'action commerciale consistera pour une société d'assurance sur la vie à une liste d'actions ou d'opérations précises assorties de leur calendrier, de leur coût et d'une description des moyens matériels, humains et financiers qui leur seront alloués afin d'atteindre des objectifs déterminés pendant une période (généralement un an) (1).

A/ - NECESSITE ET COMPOSANTES D'UN PLAN D'ACTION COMMERCIALE

Le plan d'action commerciale vise un ensemble de mesures qui doivent toutes aller dans le même sens. Une action isolée étant presque toujours inefficace ; ce qui importe, c'est la cohésion des efforts et leur suivi dans le temps. Une entreprise commerciale sérieuse ne peut naviguer à vue pour subir les événements de toute nature. Une réaction au coup par coup engendrera l'incohérence et le gaspillage en mettant l'entreprise dans une position vulnérable face à des concurrents mieux organisés. Il serait donc très intéressant pour le responsable commercial de planifier c'est-à-dire d'anticiper de manière explicite un ensemble de mesures et de décisions nécessaires pour la vie de l'entreprise ; d'où la nécessité de la mise sur pied d'un canevas ou de garde-fous commerciaux.

Ceci dit, quel est l'intérêt de la planification ? Les avantages d'un plan d'action commerciale sont nombreux :

1. Il permet une anticipation des décisions car c'est en prenant des décisions à l'avance que l'on prépare mieux leur exécution.

2. Il permet la cohérence et la prise de décision collective et non individuelle.

---

(1) Dans la pratique la période d'un plan d'action commerciale correspond à l'année d'exercice.

3. La planification permet de prendre des décisions d'une manière formelle et explicite.

4. Le plan est un excellent instrument de communication et de contrôle des opérations commerciales. Il permet de faire savoir à tous les intéressés (vendeurs) ce que l'on attend d'eux et de fixer les normes et les objectifs partiels ou intermédiaires à propos desquels seront faits les contrôles périodiques.

Par ailleurs, le plan d'action commerciale devra s'articuler autour de plusieurs composantes à savoir :

1. un résumé des principales recommandations et des faits essentiels ;

2. une analyse de la situation commerciale de la société qui relate les principaux facteurs de l'environnement qui ont des répercutions sur les objectifs stratégiques du calendrier des opérations commerciales. Il s'agit du contexte économique, des opportunités, des forces et des faiblesses ;

3. le but et les objectifs : cette rubrique établit un diagnostic et suggère des voies de développement (chiffre d'affaires, nombre de visites, quotas de vente...) ;

4. la stratégie : elle consistera par exemple pour la SOCAR VIE à élargir la gamme de produits en introduisant de nouveaux produits (Rente Education, Assurance Chômage...) à taux majoré et à haut rendement. Un autre point dans la stratégie peut être le recrutement et la formation de nouveaux vendeurs pour couvrir l'ensemble du pays ;

5. le calendrier des opérations ;

6. le budget qui va s'articuler autour d'un compte d'exploitation prévisionnel des produits et des charges ;

7. le système de contrôle qui permet de vérifier la bonne exécution du plan et de suivre les résultats.

B/ - LE CONTROLE DU PLAN D'ACTION COMMERCIALE

L'entreprise doit mettre en place un système permanent de procédure qui lui permet de s'assurer de la bonne réalisation des objectifs du plan d'action commerciale. Les buts à atteindre en matière de chiffre d'affaires, de frais de gestion, de résultats doivent être éclatés sous la forme d'objectifs au niveau de chaque service ou de chaque responsable de la Direction Commerciale. Le contrôle du plan d'action commerciale s'effectue en trois étapes :

- la première étape consiste en la définition précise des objectifs poursuivis et des normes à respecter ;

- la deuxième s'éffectue à travers la comparaison entre la situation effective (réelle) et la situation envisagée et à l'explication des déviations constatées ;

- la troisième consiste à prendre des mesures correctives permettant de réduire le gap.

Le déploiement de l'action du contrôle s'effectuera également dans la gestion du réseau commercial (agents généraux, agences, bureaux de souscription, commerciaux et producteurs...).

Cette fonction serait assurée par un corps d'inspecteurs itinérants dotés des pouvoirs d'investigation les plus étendus. Plusieurs dispositions pourront être prises. On peut citer :

- la tenue régulière des séances de travail ;

- la manipulation des taux de commission en fonction de la productivité de l'intermédiaire (Agent Général et Courtier) et de la qualité des affaires qu'il apporte ;

- une plus grande diligence sera apportée au paiement des commissions afin d'éviter la démotivation des intermédiaires.

D'une manière générale, le contrôle pourra se faire à travers les coûts de rentabilité de l'action commerciale et à travers l'analyse des ventes de la société.

B1. Contrôle des objectifs et des coûts de rentabilité

Le Directeur Commercial de l'entreprise d'assurance sur la vie devra faire une analyse des coûts et de la rentabilité de ses activités. La vente étant soumise à des impératifs de rentabilité, plusieurs sources de dépenses y sont affectées (frais de personnel, commissions, budget publicitaire etc...). Il devra donc analyser les coûts commerciaux.

Le contrôle de l'efficacité de la force de vente est impératif pour le Directeur Commercial. Il s'exerce sur plusieurs points importants tels que :

- le nombre de visites par vendeur et par jour,
- les ventes réalisées en moyenne par jour,
- le montant des frais de déplacement,
- le nombre de clients ayant renoncé,
- le nombre de contrat ayant effectivement pris effet,
- le coût de la force de vente rapporté au chiffre d'affaires.

Ce contrôle sera mieux suivi à travers le compte rendu et le rapport d'activités de chaque commercial. Le gestionnaire commercial doit également contrôler l'efficacité de la publicité, des actions promotionnelles et du système d'information de la société.

Quant au contrôle de l'efficacité publicitaire, il suppose l'écoulement d'un certain délai entre l'instant de la dépense de publicité et celui de sa concrétisation sous forme de chiffre d'affaires. On ne devra pas relier dépenses et ventes d'une même période.

B2. Analyse des ventes

Pour une société d'assurance sur la vie, les ventes constituent le baromètre principal de ses activités. C'est dans ce sens que le Directeur Commercial d'une grande firme américaine a déclaré récemment : "la vente n'est pas une chose, c'est un processus. Elle n'est pas statique mais dynamique. Elle ne se compose pas d'un seul grand ouvrage, mais d'une série de petits travaux."

Il s'avère ainsi qu'un contrôle efficace suppose une connaissance analytique des ventes de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'analyser les ventes d'une société d'assurance sur la vie en fonction de plusieurs critères :

- vente par branche (Grande Branche, Assurance de Groupe, Assurance Populaire),
- vente par régions (provinces, villes...),
- vente par type de clientèle (salariés, commerçants, professions libérales...).

Le tableau ci-après donne une répartition du portefeuille de SOCAR VIE par branche :

GARANTIES	FIN 1987		FIN 1993	
	NOMBRE DE CONTRATS	NOMBRE DE PERSONNES ASSUREES	NOMBRE DE CONTRATS	NOMBRE DE PERSONNES ASSUREES
Grande Branche	1.258	1.258	587	587
Prévoyance Collective	23	1.100	22	1.066
Collectives Crédits	11	29.429	5	19.650
RETRAITE				
- Individuelle	-	-	4.502	4.502
- Collective	1	117	3	551
Assurance Populaire	-	-	-	-
T O T A U X	1.293	31.904	5.119	26.356

Au 31/12/93 l'analyse des ventes par branche présente 5089 contrats en Grande Branche soit 99,40 % du portefeuille. Par ailleurs, en Assurance Collective, 30 contrats représentant 0,60 % du portefeuille sont souscrits dans la société. Cependant, l'on ne note aucun contrat souscrit au titre des Assurances Populaires.

Au regard de ces chiffres, la SOCAR devra nécessairement accroître ses capacités de production dans toutes les branches de l'assurance sur la vie. Le faible taux de 0,60 % en branche collective dénote l'absence de politique de souscription en Assurance Collective notamment à travers le taux de commissionnement très faible alloué aux intermédiaires (Agents Généraux) dans cette branche.

Le Directeur Commercial pourra également procéder à l'analyse de la variation des ventes afin d'identifier la contribution relative des différents facteurs (cotisation, volume des ventes...) à l'écart du chiffre d'affaires. Il devra examiner attentivement pourquoi le volume des ventes est par exemple inférieur aux prévisions. Il établira ensuite une comparaison des ventes de l'entreprise avec celles du marché.

Celle-ci lui permettra de savoir si l'entreprise a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. La part de marché global se définit comme le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Avec l'analyse de la part de marché, l'entreprise pourra contrôler son évolution par type de produit (plan de la retraite, temporaire-décès, mixte, collective-crédit, capital différé...), par segment de la clientèle (salariés, cadres, professions libérales, commerçants...) et par régions (provinces, départements, villes...).

En conclusion, le programme qui vient d'être exposé en matière de contrôle de l'action commerciale et de l'évaluation des résultats constitue à nos yeux, une ébauche de réponse tout à fait appropriée aux défis qui interpellent la société. Aussi, son application et son suivi devraient-ils bénéficier de tout l'appui de la Direction Générale.

CONCLUSION GENERALE

-000-

Nous ne pouvons prétendre avoir maîtrisé tous les mécanismes pratiques et complexes de l'Assurance au cours de notre stage, ni avoir recensé tous les maux dont souffre la SOCAR, d'ailleurs tel n'en était pas le but. Toutefois, l'expérience vaut la peine d'être vécue, même si l'on ne s'en tient juste qu'au frottement de l'Etudiant avec le milieu professionnel c'est-à-dire avec la pratique.

Au terme de notre étude, il est souhaitable de s'interroger sur la place future de la Direction Commerciale dans une société d'Assurance sur la Vie sous l'égide du Code CIMA. La fonction commerciale accède actuellement au rang de grande fonction stratégique dans les entreprises à cause justement de sa nature dynamique de compétitivité sur un marché essentiellement concurrentiel. La renaissance de l'impératif commercial dans la bataille pour la compétitivité constitue un atout majeur pour une société de prestation de services telles que les assurances. La politique commerciale doit être reconnue comme élément de la stratégie de l'entreprise au même titre que la politique financière ou la politique sociale avec lesquelles elle doit avoir des relations de condition et non de subordination. Une politique commerciale concourt à la gestion prévisionnelle de l'entreprise et évite le pilotage à vue. Aussi se trouve-t-on en présence d'éléments souvent contradictoires pour lesquels il faut rechercher les compromis acceptables :

- diversification des produits,
- distribution de masse et de vente,
- prix concurrentiel, mais pression publicitaire élevée, et qualité du produit et du service.
- marketing stratégique
- communication etc...

La vente d'un produit étant élastique en fonction du volume des forces de vente, si le chiffre d'affaires augmente d'une façon sensible lorsque l'on augmente la pression des forces de vente. De même, la vente est élastique à la publicité et au service si l'on décèle une augmentation sensible du chiffre d'affaires, lorsque l'on augmente la qualité du service ou la pression publicitaire.

Un marketing moderne et dynamique se doit de tenir compte du désir du consommateur ou des assurés pour une compagnie d'assurance. Il se doit de veiller en permanence au maintien d'une bonne adéquation des produits aux besoins des assurés et à leur évolution ; ceci implique une analyse fréquente des marchés et une remise en cause permanente des stratégies. C'est dans cet esprit commercial que John KENNEDY disait : "Le changement est la loi de la vie. Ceux qui s'obstinent à voir seulement le passé et le présent peuvent être certains qu'ils perdront le futur".

Ainsi, dans un monde en mutation permanente où les cassures structurelles et les "à-coups" conjoncturels se multiplient, l'entreprise vigilante doit en permanence repositionner ses produits et redéployer son action commerciale. Mais, "il n'y a jamais de vents favorables pour ceux qui ne savent pas où ils veulent aller" et cette stratégie de redéploiement permanent implique une réflexion planificatrice préalable tenue régulièrement à jour. Elle même suppose une analyse des tendances lourdes et des lois des marchés tant il est vrai, comme le rappelait BACON il y a déjà quatre siècles que "natura nisi parendo non vincitur". "On ne maîtrise la nature qu'en obéissant à ses lois".

ANNEXES

TABLE DE. BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

-000-

ANNEXE 1

R A P P O R T D' A C T I V I T E

Nom du Producteur : _____

DATE	NOM & PRENOMS DES CLIENTS A VISITER	HEURE DE VISITE	ADRESSE DU PROSPECT (Rue, Avenue, Boulev. Immeuble, N° Appart. N° Etage, N° Téléph)	OBSERVATIONS

ANNEXE 2

C O M P T E - R E N D U D' A C T I V I T E

Nom du Producteur : _____

DATE	LISTE DES AFFAIRES REALISEES	AFFAIRES NON ABOUTIES	MOTIF DU REFUS	PRODUITS CONCURRENTS RENCONTRES	
				NIVEAU DES PRIX	CARACTERISTIQUES

COMMENTAIRE : _____

TABLE DE BIBLIOGRAPHIE

1.- ARGUS du 02 Mars 1979

2.- A.S.A.C. (Association des Sociétés d'Assurances du Cameroun)
Rapport d'activités pour l'exercice 1993.

3.- ABEGA FOUDA Ambroise
"Marketing de l'Assurance Vie" (Collection Cours de l'I.I.A.)

4.- Bernard C. BLANCHE
"Introduction au Nouveau Marketing" (Bordas)

5.- Georges URSYN
"Méthodes et Techniques de Vente" (Edition Securitas, 1980)

6.- Martin ZIGUELE
"Assurance sur la Vie" (Collection Cours de l'I.I.A.)

7.- Percy H. WHITING
"Les Cinq Grandes Règles de la Vente"
Traduit et adapté par Michel RISTICH De GROOTE
(Bordas, Edition de Février 1983)

8.- René DESSAL
"L'Assurance et le Management" (Collection Argus)

TABLE DES MATIERES

Pages

- AVANT-PROPOS

- INTRODUCTION GENERALE

1ère PARTIE : APPROCHE DESCRIPTIVE

TITRE I : DESCRIPTION ET FONCTIONNEMENT

CHAPITRE 1 : **PRESENTATION DE LA SOCAR**..... 1

A/ - HISTORIQUE

B/ - LES ORGANES DIRIGEANTS DE LA SOCAR..... 2

1) La Direction Générale

2) La Direction Administrative et Financière

3) La Direction Technique

4) L'Organigramme

C/ - LE RESEAU COMMERCIAL..... 5

1) Les Agents Généraux

2) La Gestion "25"

3) Les Courtiers

CHAPITRE 2 : **FONCTIONNEMENT DE LA DIRECTION TECHNIQUE ET DE L'INFORMATIQUE**..... 8

1/ - LE DEPARTEMENT INFORMATIQUE

2/ - LE DEPARTEMENT I.A.R.D. HORS AUTO

3/ - LE DEPARTEMENT AUTOMOBILE

4/ - LE DEPARTEMENT MARITIME ET TRANSPORTS

5/ - LE DEPARTEMENT SINISTRES ET CONTENTIEUX

6/ - LA DIVISION DE REASSURANCE

7/ - LE DEPARTEMENT ASSURANCES DE PERSONNES

TITRE II : APPROCHE CRITIQUE

A/ – APPRECIATION DU FONCTIONNEMENT DU RESEAU COMMERCIAL..... 14
B/ – APPRECIATION SUR LA GESTION DU PERSONNEL..... 17
C/ – DEFINITION D'UNE POLITIQUE INFORMATIQUE MIEUX ELABOREE..... 19

2ème PARTIE : LA FONCTION COMMERCIALE DANS UNE SOCIETE D'ASSURANCE SUR LA VIE : CAS DE LA SOCAR

CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS DE L'ACTION COMMERCIALE..... 21

SECTION 1 : **ETUDES ET RECHERCHES COMMERCIALES**

A/ – ANALYSE DU MARCHE DE L'ASSURANCE SUR LA VIE

A1. Le Marché de la demande
A2. Le Marche de l'offre..... 26
A3. Analyse qualitative et quantitative de la concurrence..... 29

CHAPITRE 2 : CREATION ET ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE..... 31

SECTION 1 : **LA FORCE DE VENTE**

A/ – DEFINITION ET NECESSITE DE LA FORCE DE VENTE..... 31

B/ – MISE EN PLACE ET SUIVI DE LA FORCE DE VENTE... 32

B1. Recrutement des vendeurs
B2. Formation des vendeurs
B3. Animation et contrôle de la force de vente

SECTION 2 : **LE MARKETING DIRECT**..... 34

A/ - ROLE ET MISSIONS DE LA STRUCTURE MARKETING..... 35

B/ - LA STRATEGIE MARKETING : Marketing mix..... 37

C/ - PUBLICITE : Promotion des ventes et
Relations publiques..... 41

D/ - VITALITE DU S.A.V. ET PROMOTION DE L'IMAGE
DE MARQUE..... 44

CHAPITRE 3 : CONTROLE DE L'ACTION COMMERCIALE ET EVALUATION DES RESULTATS

A/ - NECESSITE ET COMPOSANTES D'UN PLAN D'ACTION COMMERCIALE..... 48

B/ - LE CONTROLE DU PLAN D'ACTION COMMERCIALE..... 50

B1. Le contrôle des objectifs et des coûts de rentabilité..... 51
B2. Analyse des ventes..... 52

CONCLUSION GENERALE..... 54

ANNEXE 1

ANNEXE 2

TABLE DE BIBLIOGRAPHIE