

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (I. I. A)

BP.1575-Tél:(237) 22.20.71.52-Fax (237) 22.20.71.51

YAOUNDE/CAMEROUN



9° PROMOTION : 2008 - 2010

CYCLE MST- A

THEME :

**L'INSTABILITE DU RESEAU DE DISTRIBUTION
EN ASSURANCE VIE : LE PROBLEME DE LA
RETENTION DES VENDEURS**

Par : MOUSSA COULIBALY

RAPPORT D'ETUDES ET DE STAGE DE FIN DE FORMATION

EFFECTUE A LA SOCIETE NOUVELLE D'ASSURANCE VIE

(SONAVIE) AU MALI

DIRECTEUR DE STAGE :

**M. MAMADOU TOURE
DIRECTEUR DE LA SONAVIE**

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (I. I. A)

BP.1575-Tél:(237) 22.20.71.52-Fax (237) 22.20.71.51

YAOUNDE/CAMEROUN



9° PROMOTION : 2008 - 2010

CYCLE MST- A

THEME :

**L'INSTABILITE DU RESEAU DE DISTRIBUTION
EN ASSURANCE VIE : LE PROBLEME DE LA
RETENTION DES VENDEURS**

Par : MOUSSA COULIBALY

RAPPORT D'ETUDES ET DE STAGE DE FIN DE FORMATION

EFFECTUE A LA SOCIETE NOUVELLE D'ASSURANCE VIE

(SONAVIE) AU MALI

DIRECTEUR DE STAGE :

**M. MAMADOU TOURE
DIRECTEUR DE LA SONAVIE**



SOMMAIRE

<u>Intitulé</u>	<u>Page</u>
Introduction	1
<u>Première partie : SONAVIE, progression lente de par son organisation fonctionnelle</u>	3
<u>1.1. Présentation de la SONAVIE</u>	4
1.1.1. Création	4
1.1.2. Statut juridique	4
1.1.3. L'Assemblée Générale	5
1.1.4 Le Conseil d'Administration	6
1.1.5. La Direction Générale	6
<u>1.2. Description des tâches des différents services</u>	6
1.2.1. Le Service commercial	6
1.2.2. Le Service production	10
1.2.3. Le Service technique	11
1.2.4. Le Service comptabilité et finances	17
1.2.5. Le Service administratif et de la logistique.....	20
1.2.6. La Cellule étude et audit.....	21
1.2.7. L'Assistante de Direction	21
<u>Deuxième Partie : Repenser la gestion des réseaux de distribution pour une meilleure rétention des vendeurs</u>	22
<u>2.1. L'instabilité du réseau de distribution</u>	23
<u>2.2. L'impact de cette instabilité sur les objectifs à atteindre de la société</u>	25
<u>2.3. Les solutions</u>	26
Conclusion	34
Bibliographie	35
Annexe Organigramme de la SONAVIE	36
Table des Matières	37

DEDICACE

Ce travail est dédié à ma mère Araba COULIBALY, à mon feu père N'Gassan COULIBALY, à mon épouse, COULIBALY Aminata COULIBALY, à mes enfants, à mes parents et à tous ceux qui m'ont aidé de loin ou de près à l'élaboration de ce rapport.

REMERCIEMENTS

La formation théorique de deux ans au siège de l'I.I.A. doit être complétée par un stage pratique obligatoire de six mois dans une compagnie ou un organisme d'assurance, dans une direction ou un service du contrôle des assurances. Le stage a pour objectifs de nous donner l'occasion :

- d'appliquer dans les conditions réelles les connaissances et les méthodes qui ont fait l'objet de l'enseignement au cours des deux années de formation,
- de nous familiariser sur le terrain avec la pratique technique, comptable et financière de l'assurance et de l'environnement de l'entreprise d'assurance.

C'est dans ce cadre, que nous avons effectué du 03 mai au 15 octobre 2010, un stage à la SONAVIE.

Au terme de ce stage, il nous est agréable d'exprimer ici nos sentiments de sincère gratitude :

- à la Direction générale de la SONAVIE pour nous avoir soutenu et créé des conditions favorables au déroulement du présent stage ;
- à Monsieur Mamadou Touré, Directeur Général de la SONAVIE qui, malgré ses occupations, a consacré son temps à notre encadrement ;
- aux différents chefs de services pour leur disponibilité, leurs avis et conseils ;
- à la Direction du contrôle des assurances pour le soutien apporté à notre formation ;
- à l'ensemble du personnel de la SONAVIE ;
- à tous ceux qui ont contribué à la réalisation du présent rapport d'étude et de stage.

Nous remercions particulièrement la Direction Générale de l'I.I.A et ses collaborateurs qui nous ont inculqué le goût de l'excellence.

Aux professeurs, nous leur disons merci pour les connaissances qu'ils nous ont transmises.

Nous remercions également :

- le personnel de l'I.I.A qui nous a supporté durant notre formation ;
- Monsieur Kardigué Coulibaly, Professeur à l'IPR de Katibougou ;
- Monsieur Sidiki N'Gassan Coulibaly, enseignant ;
- Monsieur Mahamadou Boncana Maiga, chef d'agence Danaya, Assurance Lafia ;
- Monsieur Oumar N'Doye, Directeur Général de NALLIAS MALI

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AFRICARE : Africaine de la Réassurance

BC : bon de commande

BL : bon de livraison

BR : bon de réception

CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

CNAR-SA : Caisse Nouvelle d'Assurance et de Réassurance

CRCA : Commission Régionale du Contrôle des Assurances

DESS-A : Diplômes d'Etudes Supérieures Spécialisées d'Assurances

DG : Direction Générale

DNA : Direction Nationale des Assurances

DT-A : Diplôme de Technicien d'Assurances

IARDT : incendie, accident, risques divers, transport

IIA : Institut International des Assurances

IPR : Institut Polytechnique Rural

LAFIA : mot Songhaï (ethnie du nord du Mali) signifiant en paix

MST-A : Maitrise en Sciences et Techniques d'Assurances

MUNICH-RE : Munich Réassurance

NALLIAS : Nouvelle alliance d'Assurances

PM : provisions mathématiques

RP : relation publique

SABU NUYUMA : mot Bambara (ethnie du Mali) signifiant une bonne cause

SCOR-VIE : Société commerciale de Réassurance vie

SONA-VIE : Société Nouvelle d'Assurance vie

SOUTRA : mot Bambara (ethnie du Mali) signifiant couverture

RESUME

La performance d'une compagnie d'assurance vie passe par l'efficacité de son réseau de distribution. C'est fort de ce constat que nous avons choisi de traiter le thème : « l'instabilité du réseau de distribution en assurance vie : le problème de la rétention des vendeurs » au cours de notre stage, effectué du 03 mai au 15 octobre 2010 au sein de la compagnie d'assurance vie SONAVIE.

Notre rapport d'études et de stage se présente sous la forme d'un document scindé en deux parties :

- Une première titrée : SONAVIE, progression lente de par son organisation fonctionnelle, partie dans laquelle nous présenterons les différents services de la compagnie ainsi que les modes de travail en son sein.
- Une seconde partie qui sera consacrée à notre réflexion sur la gestion des réseaux de distribution pour une meilleure rétention des vendeurs. Nous y parlerons dans un premier temps de l'instabilité du réseau de distribution et de son impact sur les objectifs de la SONAVIE. En outre nous proposerons des solutions pour remédier à ce problème connu à la SONAVIE, et qui sans doute mine bien de compagnies d'assurances vie de l'espace CIMA. Nous verrons que les solutions qui peuvent être prescrites passent par un recrutement continu, une bonne formation et la motivation des vendeurs. Et surtout, la limitation du taux de commissionnement appliquée par la SONAVIE n'est pas de nature à motiver les vendeurs pour de meilleures performances.

ABSTRACT

The performance of a life insurance company is through its efficient distribution network. It is with this realization that we have chosen to deal with this subject: "The instability of the distribution net work agents in life insurance: the problem of sales agents retention" during our training, conducted from 03 May to 15 October 2010 within the life insurance company SONAVIE.

Our report of study and training is in the form of a document divided into two parts:

- A first one titled: SONAVIE, slow progression through its functional organization, when we will present the various services of the company and work the system within it.
- A second part will be devoted to our thinking on the management of distribution networks, for a better retention of sales agents. We will first discuss about the instability of the distribution network and its impact on the objectives of SONAVIE. Then we suggest solutions to solve this problem known in SONAVIE, and probably many life insurance companies in CIMA area. We can notify that the solutions that may be prescribed are continuous recruitment, proper training and motivation of the sales force. And most importantly, limiting the rate of the commissions is not likely to motivate sellers for a better performance.

INTRODUCTION

L'assurance vie est-d'exploitation récente au Mali comme dans la plupart des pays voisins. Du fait que dans cette branche, la réalisation des opérations d'assurance comporte des engagements dont l'exécution dépend de la durée de la vie humaine, ce secteur n'a pas, pendant longtemps, bénéficié des faveurs des investisseurs.

Les raisons évoquées étaient les suivantes :

- faible pouvoir d'achat des prospects,
- courte espérance de vie des populations,
- pesanteurs liées à la religion,
- absence de professionnels d'assurance vie,
- mauvaise image du secteur des assurances auprès des populations due :
 - aux conséquences de certains retraits d'agréments ayant entraîné la perte de leur épargne à certains assurés,
 - aux importants retards dans le paiement des prestations échues pour des montants parfois dérisoires ;
- taux de frais de gestion et d'acquisition excessifs. Répercutés dans le tarif vie, ces frais contribuent à la non rentabilité des produits ;
- inadéquation des tables de mortalité,
- etc.

Toutes ces raisons ont été battues en brèche puisqu'elles ont également été évoqués dans d'autres Etats de la sous région où l'assurance vie fonctionne depuis de longues années. S'agissant du faible pouvoir d'achat on a qu'à voir le nombre et la qualité des villas que les africains construisent un peu partout, le genre de véhicule dans lequel ils circulent, le nombre de personnes que l'on voit dans les bars, autant de masse d'argent qui pourrait être virée dans l'assurance vie.

Quant à la courte espérance de vie des populations c'est un mythe désormais au rebut avec l'amélioration des conditions de vie et de santé. Il en est de même pour les pesanteurs liées à la religion dès lors qu'on sait informer les gens sur les véritables significations des textes religieux bible, coran, et autres.

Pour ce qui est de l'absence des professionnels de l'assurance vie l'IIA a formé à son siège

*En 17 promotions 557 cadres supérieurs diplômés en Assurances (DESS-A).

* En 7 promotions 133 cadres de Maitrises en Science et Techniques d'Assurances.

Des professionnels chevronnés qui sont sur le terrain. Le service de contrôle de la CRCA a permis de redorer l'image du secteur des assurances dans son ensemble. Le code CIMA à réglementer tous les autres problèmes éventuels rassurant ainsi les populations averties.

Désormais l'assurance en générale et l'assurance vie en particulier sont en progrès.

Néanmoins, on note des différences qui vont parfois, du tout au rien, non seulement entre les entreprises qui pratiquent la vie mais aussi entre les Etats. Ainsi en 2007, au moment où la Côte d'Ivoire, avec onze (11) sociétés, était à 59 997 421 000 FCFA en chiffre d'affaire, le Cameroun avec sept (7) sociétés, était à 22 272 381 000 FCFA, le Sénégal avec six (6) sociétés, était à 13 476 564 FCFA, le Mali était à 2 255 385 000 FCFA.

Ces chiffres sont ceux de la seule compagnie qui opérait au Mali jusqu'en fin décembre 2009 ; à savoir la Société Nouvelle d'Assurance Vie (SONAVIE) où nous avons effectué, du 03 mai au 15 octobre 2010, le stage prescrit à chaque étudiant à la fin de sa formation.

Le présent rapport qui retrace le déroulement de ce stage comporte deux parties :

1. la présentation et le fonctionnement de la SONAVIE ;
2. l'analyse d'un phénomène d'actualité dans plusieurs sociétés : celui de l'instabilité du réseau de distribution posant du coup le problème de rétention des vendeurs.

PREMIERE PARTIE :

**SONAVIE, PROGRESSION LENTE DE PAR SON
ORGANISATION FONCTIONNELLE**

1.1. Présentation de la Société Nouvelle d'assurance Vie (SONAVIE)

1.1.1. Création

Au début des années 1980, le souhait des banques de couvrir les crédits octroyés à leur clientèle et la libéralisation de l'économie ont conduit la Caisse Nouvelle d'Assurance et de Réassurance (CNAR SA) et ensuite la « SOUTRA », une autre entreprise d'assurances qui a été liquidée, à créer en leur sein un département d'assurances de personnes. La législation de l'époque permettait à une compagnie IARDT d'exploiter les branches vie. Des directions autonomes vie ont été créées pour une meilleure promotion de l'activité vie. A la veille de l'entrée en vigueur du code CIMA, deux compagnies de droit national, à savoir la CNAR SA et la « LAFIA SA » effectuaient des opérations d'assurance sur la vie.

La nouvelle réglementation les obligeait du coup soit à abandonner définitivement une branche d'activités, ce qui était difficilement envisageable du fait de nombreux contrats souscrits, soit de créer chacune une compagnie d'assurance vie à part pour la conquête du marché.

Les dirigeants de la CNAR SA, devenue aujourd'hui les Assurances Bleues, et de LAFIA SA, pour être en conformité avec la législation communautaire, optent pour une solution inédite : créer une seule compagnie afin d'exploiter ensemble les branches vie : dénommée SOCIETE NOUVELLE D'ASSURANCE VIE DU MALI SA, par abréviation SONAVIE.

1.1.2. Statut juridique

Sise à Bamako ACI 2000, immeuble SONAVIE, BPE 2217, Tél : 20 29 54 00/20 29 54 01, Fax 20 29 55 01, la Société Nouvelle d'Assurance Vie du Mali S.A (SONAVIE) est une Société anonyme de droit national malien qui a commencé ses activités le 14 août 1996 avec un capital de 250 000 000 de F CFA, porté à 500 000 000 de F CFA lors de l'assemblée générale extraordinaire du 24/08/1999. Le 24/06/2008 le capital social a été porté à 1 000 000 000 de francs CFA à partir de 2010. La composition de l'actionariat est la suivante : trois compagnies de droit national malien : la CNAR SA, LAFIA SA et SABU NYUMA SA.

Les initiateurs font appel à 4 sociétés de réassurance dont deux africaines et deux européennes.

Quatre cabinets de courtage et deux opérateurs privés font également partie du capital de la société.

La SONAVIE pratique les opérations d'assurances ci-après :

- Temporaire décès,
- Assurance Mixte,
- Retraite complémentaire,
- Groupe décès Entreprises,
- Groupe Décès Emprunteurs,
- Prévoyance plus,
- Et toutes autres opérations d'assurance se rattachant directement ou indirectement à son objet social.

Ses organes de gestion sont : l'Assemblée générale, le Conseil d'Administration, la Direction Générale. Elle dispose d'un effectif de 19 personnes de niveaux Cadres, Maitrises, Agents.

La SONAVIE a un réseau de distribution de 5 représentations dont l'une est un bureau direct, le tout piloté par un service commercial avec un chiffre d'affaires de

2 401 002 389 F CFA en 2009.

1.1.3. L'Assemblée Générale

Les décisions des actionnaires sont prises en Assemblée Générale. Les Assemblées Générales ordinaires sont celles appelées à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Les Assemblées Générales extraordinaires sont celles appelées à décider ou autoriser des modifications directes ou indirectes des statuts.

Les Assemblées Générales spéciales réunissent les titulaires d'actions d'une catégorie déterminée pour statuer sur une modification des droits des actions de cette catégorie. L'Assemblée Générale régulièrement convoquée et constituée représente la totalité des actionnaires.

Les délibérations des -Assemblées Générales obligent tous les actionnaires, même absents, dissidents ou incapables.

1.1.4. Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration précise les objectifs de la société et l'orientation à donner à l'administration.

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société et autorise tous actes et opérations relatifs à son objet social, sauf dans la mesure ou la loi ou les présents statuts en délimitent expressément les conditions ou l'étendue. Il nomme parmi ses membres un Directeur Général dans le respect des critères d'éligibilité prévu par le Code des assurances.

Il exerce un contrôle permanent de la gestion des assurés par le Directeur Général.

Il arrête les états financiers de chaque exercice, établit le rapport de gestion sur l'activité de la Société et le soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale ordinaire.

Le Conseil d'Administration peut, à tout moment, mettre fin aux fonctions du Directeur Général.

1.1.5. La Direction Générale

Le Directeur Général coordonne les activités de la Société sur tous les plans : administratif, commercial, technique, comptable et financier. Tous les services des sociétés sont placés sous son autorité effective et lui rendent compte de leurs activités respectives.

1.2. Description des tâches des différents services

1.2.1. Le Service commercial

Il est dirigé par un chef de service appelé inspecteur général assisté par des inspecteurs :

- Un inspecteur commercial chargé du développement des relations avec les banques
- Un inspecteur commercial chargé du développement des relations avec les courtiers et la microfinance ;
- Un inspecteur commercial chargé de l'animation du réseau interne (commerciaux et représentants).

Une assistante est chargée de la prise de rendez-vous des inspecteurs, de la saisie des bulletins d'adhésion, des prêts bancaires et autres documents.

Les attributions de ce service sont les suivantes :

- recherche et apport à la société de nouvelles affaires sous forme de proposition ;
- recrutement, formation encadrement et animation des forces de vente ;
- étude de nouveaux produits et de nouveaux marchés ;
- relation publique de la société ;
- Suivi et encadrement gestion des représentations et du réseau des conseillers.

Deux principales branches sont exploitées par ce service :

- l'assurance prévoyance retraite ;
- la rente éducation mixte.

Le service commercial recrute des vendeurs. Le recrutement est une tâche délicate qui exige un processus de sélection rigoureux.

Les canaux de recrutement sont les suivants :

- annonce des journaux en définissant dans le message le profil requis ;
- demande aux clients de la société de proposer des personnes de leur connaissance ayant le profil de vendeur ;
- utilisation de personnes ressources ou de centres d'influence des entreprises, des associations professionnelles et des clubs ;
- demande aux collaborateurs de la société de recommander des candidats ayant le profil.

Les candidats doivent avoir le niveau baccalauréat, être en bonne santé physique et mentale, avoir une bonne présentation, être de bonne moralité et présenter des dispositions pour la vente.

Les dossiers de candidatures doivent être déposés au siège de la société. Les candidats rencontrent le personnel commercial et remplissent un imprimé de candidature, déposent une demande manuscrite motivée, une photocopie de la carte d'identité ou du passeport, les copies de diplômes, les attestations d'emplois antérieurs le cas échéant et tous dossiers jugés nécessaires pour cette sélection par la compagnie.

La procédure de sélection des vendeurs comporte des étapes. La première sélection se fait sur dossier, ensuite est effectué le premier entretien. Le premier entretien est le premier contact intellectuel entre le responsable commercial et le candidat. Le responsable commercial pose des questions aux candidats pour recueillir des renseignements plus détaillés sur le candidat et vérifier s'il répond au profil tracé. Après le premier entretien, le responsable commercial choisira les candidats qui passeront au deuxième entretien et au test de connaissances. Il expliquera brièvement au candidat l'assurance vie, le calcul des primes, la rémunération qui sera la sienne, les servitudes de réseau commercial et s'assurera que le candidat est vraiment disposé à faire ce métier. Le test portera sur les épreuves suivantes :

- épreuve de calcul rapide,
- épreuve de mathématiques financières,
- épreuve de culture générale.

Le but du test est de recruter des personnes qui ont une certaine capacité et des connaissances suffisantes pour comprendre les produits et pouvoir les vendre. Les candidats retenus subiront une formation.

La formation a pour objectif de doter le vendeur de connaissances solides en assurance vie (bases techniques, étude du contrat, différentes formes de contrat, d'apprendre au vendeur les techniques de vente de l'assurance vie, les méthodes du travail de la compagnie (utilisation des tarifs, établissement des propositions, vérification de la conformité des formalités médicales, rédaction de rapports périodiques et participation à la réunion hebdomadaire, règlements relatifs aux commissions, etc. La formation dure 2 à 3 semaines. Après la formation, les vendeurs seront répartis en petites équipes de vente, avec des chefs d'équipe qui sont des vendeurs expérimentés. Les chefs d'équipes accompagneront les vendeurs auprès des prospects ciblés par eux –mêmes. Les vendeurs sont soumis à une période d'essai de 3 mois à l'issue de laquelle les vendeurs répondant aux critères de compétence seront retenus. Le réseau commercial nouvellement mis en place est ainsi encadré par le chef de service commercial.

La configuration définitive du réseau commercial est faite après la période d'essai. Les vendeurs seront ensuite regroupés en équipes de vente de 5 personnes au maximum par équipe ou ils évoluent individuellement sans chefs d'équipes et rendent compte directement au chef de service commercial. Les chefs d'équipes sont sous l'autorité de l'inspecteur. Le réseau commercial est suivi et animé par le chef de service commercial. Le

service commercial fixe les objectifs de production par période et par vendeur. Ces objectifs doivent être atteints. Dans le cas contraire, il faut en déterminer les causes.

Le responsable commercial anime le réseau de vente. Il organise les réunions hebdomadaires avec les commerciaux.

Les réunions ont pour objectifs :

- de faire l'état des affaires conclues dans la semaine par rapport aux objectifs hebdomadaires fixés en début de semaine ;
- de faire le point sur les affaires en cours ;
- de discuter de divers problèmes rencontrés lors de la vente ;
- de faire le point des contacts

Le service commercial assiste les vendeurs dans la prise de rendez-vous par téléphone ou par lettre.

Le service commercial organise des concours de production pour susciter l'émulation entre les vendeurs et/ou les équipes de vente. Le service commercial organise, à la demande des vendeurs, des réunions avec des groupes socioprofessionnels ciblés.

Le responsable commercial suit la production, son développement ainsi que les objectifs fixés par vendeur, par équipe et pour tout le réseau. Cette surveillance permet d'apporter les correctifs nécessaires et en temps voulu aux insuffisances constatées et de sanctionner (positivement ou négativement) les vendeurs. Il vérifie par sondage auprès des clients visités par les vendeurs que les ventes ont été bien faites. Il tient des statistiques de production et d'annulation. Il s'assure enfin par sondage que les visites programmées par les vendeurs sont effectivement honorées.

Le responsable commercial mène des études de nouveaux produits et de nouveaux marchés. Il restera à l'écoute de sa clientèle. A partir des nouveaux produits et/ou des besoins insatisfaits identifiés, il initiera l'élaboration, en relation avec le service des études, des bases de nouveaux produits. Il fera tester ces nouveaux produits, par le biais du réseau commercial, auprès des nouveaux marchés ciblés. Il analysera les résultats des produits testés, organisera leur mise en vente définitive le cas échéant.

Les relations publiques font partie des tâches du service commercial. Elles ont pour objet de faire connaître l'existence, l'action et la vocation de la SONAVIE afin que naisse et se développe une image de marque favorable indispensable au développement de la société.

Elles permettent de donner une image toujours positive de la SONAVIE auprès de la clientèle, afin de faciliter sa pénétration commerciale et promouvoir son développement.

Les relations publiques utilisent plusieurs moyens pour toucher le public :

- visites d'entreprises,
- journées portes ouvertes,
- publi-reportage,
- cocktails, etc.

Le service commercial envoie des correspondances aux assurés pour les renseigner de leur paiement. Il fait des simulations pour le prospect, fait des relevés pour les assurés.

1.2.2. Le Service production

Le service production fait des propositions d'assurance conformément aux besoins des prospects. Il suit les propositions jusqu'à l'émission de la police. Il est en relation avec les réassureurs avant l'émission des polices pour lesquelles leur accord préalable est nécessaire (risques aggravés, propositions dont les capitaux sont supérieurs à 50 000 000 F CFA, propositions dont les capitaux nécessitent un placement en facultative). Le chef du Service production attend l'avis du réassureur pour émettre ou refuser la police. Il étudie les risques à travers le questionnaire soumis au contractant, lutte contre l'anti-sélection. Le service production contrôle des propositions et leur enregistrement. S'il s'agit d'une proposition sans suite, il vérifie la cause de non émission du contrat. Le Service production fait des tarifications, édite des contrats. Il vérifie si le risque est aggravé sur le plan médical (en rapport avec le médecin conseil). Le service production tient le registre de souscription. Ce registre contient les polices par ordre numérique, les noms et les prénoms des assurés la combinaison (le type de police, la durée et l'âge de l'assuré). Trois principales branches sont exploitées par le Service production :

- l'assurance mixte ;
- le groupe entreprise : consacré à la prévoyance plus, le groupe entreprise décès et le groupe retraite ;
- le groupe crédit et le crédit particulier regroupent tout ce qui a trait au crédit. Dans des registres de souscription toutes ses combinaisons sont désignées par des polices. Le Service production envoie la police à l'assuré avec accusé de réception (celui-ci n'est pas nécessaire si la police est portée au client par le réseau commercial).

Après l'expédition de la police au client, le dossier est clôturé et archivé dans un classement «attente» et gardé jusqu'au retour de la copie du contrat signé par le souscripteur. Les polices signées sont classées dans les archives.

1.2.3. Le Service technique

Le service est dirigé par un chef de service ayant sous ses ordres des opérateurs de saisie.

Le chef du Service technique est le gestionnaire du réseau informatique. A ce titre, à la fin de chaque mois il édite les statistiques de production, les états mensuels de production et de toutes les prestations, des sinistres, des rachats de contrats à terme et des ristournes.

Le Service production s'occupe des sinistres décès, des résiliations, de la clôture mensuelle.

Il tient un registre pour chaque prestation. Le Service technique travaille en étroite collaboration avec le Service de production.

Le Service s'occupe de la gestion des prestations (rachat, décès, capitaux échus, ristournes) :

- Le rachat : est la rupture volontaire du contrat après 24 mois au moins de paiement.
- Rachat automatique : est une possibilité que se donne l'assureur de mettre fin au contrat d'un assuré qui possède une valeur de rachat après constat que la police accuse un nombre élevé d'arriérés de prime, après l'envoi de la lettre de mise en demeure et après l'expiration de délai légal sans aucune réaction de l'assuré. Une lettre est adressée à l'assuré pour l'information de la mise à sa disposition de la valeur de rachat de son contrat. La demande de rachat est adressée au Directeur Général. Celui-ci l'impute au service technique qui en est le gestionnaire principal. Le service technique ouvre un dossier de rachat et enregistre le rachat dans le registre des rachats. Le dossier de rachat doit comporter : une demande de rachat signée de l'assuré, la copie originale du contrat à défaut un certificat de perte, le double signé par l'assuré et par la compagnie de la fiche d'arrêt du virement ou du prélèvement. Le Service technique établit la quittance, signe la fiche technique et transmet au Service

production pour signature de la fiche technique. Le dossier est retourné au Service technique qui l'achemine chez le Directeur pour visa et imputation au Service financier en vue du paiement. Après paiement, le dossier est renvoyé au service technique pour enregistrement. Le traitement de la demande de rachat est d'une durée de 10 jours.

➤ L'invalidité permanente, totale et définitive à la suite d'un accident:

Elle est assimilée au décès (66%). Elle se définit comme l'état d'une personne incapable d'effectuer les actes ordinaires de la vie sans l'assistance d'une tierce personne à la suite d'un accident ou d'une maladie (décès toutes causes).

L'invalidité doit être constatée par un praticien dûment inscrit. La SONAVIE se réserve le droit de soumettre l'assuré à toute contre expertise médicale qu'elle juge nécessaire pour confirmer l'état d'invalidité.

Le dossier d'IPT doit comporter :

- une déclaration,
 - un PV de constat si IPT est survenue à la suite d'un accident,
 - le rapport du médecin,
 - tous documents jugés nécessaires.
- L'invalidité permanente partielle : C'est la réduction partielle de la capacité physique de l'assuré à la suite d'un accident. Dans ce cas, le montant des prestations dépend du taux ou du degré d'invalidité de l'assuré déterminé par le médecin traitant.

Le dossier d'IPP doit comporter :

- une déclaration
 - le rapport du médecin traitant déterminant l'IPP
 - tous documents jugés nécessaires.
- Remboursement des frais médicaux, y compris l'évacuation sanitaire après accident

Il s'agit du remboursement à l'assuré des frais de traitement en cas de dommage corporel subi à la suite d'un accident. Il s'agit des frais médicaux, pharmaceutiques, chirurgicaux, d'hospitalisations, y compris les frais de transport engagés par l'assuré et dans la limite du capital garanti. Il obéit au principe indemnitaire.

- Le Décès : c'est la disparition de l'assuré avant le terme du contrat.

La demande de règlement d'un dossier décès doit comporter les pièces suivantes :

- la déclaration de décès accompagnée du bulletin d'adhésion si le défunt est un emprunteur ou la copie originale de son contrat
 - l'acte de décès
 - le certificat médical de décès rempli par le médecin ayant constaté le décès
 - le certificat d'hérédité si le bénéficiaire n'est pas désigné
 - tous documents jugés nécessaires.
- La Déclaration de Sinistre : la lettre de déclaration de sinistre est adressée à la compagnie et elle doit comporter les informations suivantes : le N° de police, le nom et prénom de l'assuré, la date de décès.

La lettre est reçue par l'assistante de la Direction Générale qui la soumet au visa du Directeur Général pour le Service technique.

Le Service technique procède à l'enregistrement dans le registre des sinistres qui comporte les informations suivantes :

- Numéro de déclaration,
- numéro du sinistre,
- nom et prénom de l'assuré,
- genre de contrat,
- capital souscrit,
- date d'effet,
- date d'échéance,
- date de survenance du sinistre,
- date de déclaration,
- date de paiement du sinistre.

Un dossier complet comporte les pièces suivantes :

- la lettre de déclaration de décès
- la copie originale du contrat ou le bulletin d'adhésion
- le certificat médical de décès
- l'acte de décès
- le certificat d'hérédité s'il n'y a pas de bénéficiaire(s) désigné(s)
- le tableau d'amortissement si c'est un contrat emprunteur.

Le chef de service vérifie si les pièces fournies correspondent à celles de l'assuré. Si le dossier est bon, il établit la fiche technique et la quittance d'indemnité. La fiche technique donne toutes les informations sur la police d'assurance et le sinistre, à savoir :

- le N° de police
- le N° de sinistre
- le nom et prénom de l'assuré
- le montant du capital
- le montant de la prime
- la date d'effet et d'échéance de la police.

La quittance d'indemnité indique le montant du capital et le bénéficiaire.

La fiche technique et la quittance d'indemnité sont transmises aux opératrices pour saisie, après la saisie, elles sont retournées au chef de service pour vérification et signature. Le dossier sinistre est ensuite envoyé au service production pour contrôle et signature. Après ces différentes étapes le dossier est transmis au Directeur Général pour signature.

La signature du dossier sinistre par le Directeur Général marque la fin du traitement technique du dossier sinistre qui sera envoyé pour paiement au Service comptabilité et finance.

Après le paiement le Service comptabilité et finance conserve une copie de la quittance d'indemnité et renvoie le reste du dossier au service technique qui, après enregistrement, renvoie à son tour le dossier à l'archivage.

➤ Les Capitaux échus : le traitement est subordonné à la fourniture des dossiers suivants :

- une demande écrite de liquidation
- la copie originale du contrat
- une copie de la pièce d'identité
- un certificat de vie de l'assuré

➤ Les ristournes

La demande de ristourne est adressée à la compagnie.

La lettre est reçue par l'assistante de la Direction Générale qui la soumet au visa du Directeur Général pour le Service technique.

Le Service technique fait un contrôle du dossier. Si le dossier est bon, il établit l'état de ristourne qui est transmis au Service production pour vérification et signature. Le même état est soumis à la vérification et à la signature du chef de Service comptable et finance. L'état est enfin soumis au visa du Directeur général.

➤ Résiliation du contrat

La résiliation peut être du fait de l'assuré par l'envoi d'une lettre de dénonciation du contrat.

La résiliation peut être du fait de la compagnie après l'envoi de la lettre de mise en demeure et l'expiration du délai si le contrat n'a pas de valeur de rachat.

➤ Clôture mensuelle

Après la saisie des polices et des encaissements par le Service production, la saisie de l'ensemble des prestations par le Service technique, le chef du Service technique procède à la vérification de toutes les opérations effectuées par les deux services et procède à la clôture du mois.

Le chef du Service technique dans le cadre de la clôture effectue les opérations suivantes :

- le calcul des PM
- le calcul des commissions
- la génération des impayés
- la clôture des encaissements
- l'émission des primes du mois suivant

A l'issue de la clôture le chef du Service technique édite les états ci-dessous :

- état statistique
- état des commissions
- état des polices échues
- état des prestations payées
- état des rachats totaux et partiels
- état des polices arrivant à terme
- état des encaissements

- classement des agents par chiffre d'affaires
- classement des agents par nombre d'affaires.

Les éditions ci-dessus sont mises à la disposition de la Direction Générale et de tous les services au moyen d'une clé :

- la Direction Générale pour information
 - le Service commercial, production et la comptabilité et finance pour vérification
 - la cellule étude et audit pour analyse.
- Sauvegarde des données

Pour assurer la sécurisation des données informatiques, la procédure de sauvegarde des données ci-dessous doit être respectée :

1. A la fin de chaque semaine effectuer une sauvegarde des données sur un support externe (la sauvegarde ne doit pas s'effectuer sur le disque de l'ordinateur qui contient les données source)
 2. A la fin de chaque mois, effectuer une sauvegarde de toutes les données
 3. A la fin de l'année, effectuer une sauvegarde des données.
- Copie des données

Toute copie de données doit être au préalable autorisée expressément par le Directeur de la SONAVIE. Des mots de passe doivent être mis en place pour empêcher toute copie de données à partir du réseau local. Seules les consultations seront possibles et cela à travers un mot de passe.

Une copie non autorisée des données de la SONAVIE par quelque moyen que ce soit et par qui que ce soit est considérée comme «vol d'information». Dans ce cas, la SONAVIE se réserve le droit de poursuivre la ou les personnes concernées.

- Gestion des mots de passe

Tous les ordinateurs de la SONAVIE doivent porter un mot de passe d'accès, particulièrement les ordinateurs affectés à la gestion des produits d'assurance.

Le mot de passe doit respecter les règles suivantes :

- 1) longueur minimale : 8 caractères
- 2) comporter des caractères numériques et alphanumériques.

Les utilisateurs des ordinateurs de la SONAVIE sont tenus d'affecter des mots de passe à leur ordinateur, mais aussi de déposer une copie à jour de ces mots de passe auprès du gestionnaire du réseau.

Le gestionnaire du réseau doit déposer une copie de tous les mots de passe sous enveloppe auprès du Directeur. Au cas où un ordinateur n'est plus accessible pour raison de mot de passe, la copie déposée auprès du Directeur servira.

➤ La boîte de courrier électronique

Tous les courriers électroniques sortants et entrants de la SONAVIE passent par cette boîte. Il est important que l'accès à cette boîte soit contrôlé et suivi régulièrement. Ainsi, la procédure suivante doit être observée en ce qui concerne l'envoi, la réception ou la consultation des courriers :

- Le mot de passe d'accès au courrier doit être changé au moins une (1) fois par an. Un mot de passe utilisé une fois ne doit plus être utilisé. En cas de changement du mot de passe, le Directeur et l'ensemble des chefs de service doivent être informés.
- La confidentialité des messages doit être observée.
- Le chef du Service technique doit veiller à la gestion (espace disque, paiement des factures d'abonnement par le Service comptabilité, problèmes techniques etc.) de la boîte de courrier de la SONAVIE hébergée auprès du ou des prestataires concerné(s).

Le suivi régulier et quotidien des boîtes de courrier doit être assuré par l'assistante. L'assistante envoie dans la boîte de chaque service les informations le concernant.

1.2.4. Le Service comptabilité et finance

1.2.4.1 Présentation

Le Service comptabilité et finance comprend deux sections :

- la section comptabilité
- la section finance et trésorerie

1.2.4.2. Mission de la fonction comptabilité

La mission du Service comptabilité est d'enregistrer les opérations de l'entreprise et de produire des informations financières. Les opérations sont produites à partir des pièces comptables. L'organisation comptable se traduit par l'adoption d'un plan des comptes,

le choix des supports et les procédures de traitement, méthode et moyens mis en œuvre par l'entreprise pour que les opérations nécessaires à la tenue des comptes et à l'obtention des états soient effectuées dans les meilleures conditions d'efficacité et au moindre coût.

1.2.4.3. Mission financière :

La mission de la fonction financière trésorerie est d'assurer à l'entreprise, régulièrement au moindre coût, les fonds nécessaires à son équipement rationnel et à son exploitation courante.

Dans une compagnie d'assurance vie, il appartient à la fonction financière trésorerie de gérer au moins l'épargne collectée dans l'intérêt des assurés ou des bénéficiaires des contrats d'assurance, de prévoir les besoins en capitaux, de les lui procurer dans les conditions satisfaisantes et d'en contrôler la bonne utilisation.

Les tâches essentielles de la section finance et trésorerie se résument à :

- la manipulation des pièces et des valeurs ;
- la gestion des placements ;
- le suivi des relations avec les établissements financiers ;
- l'établissement des prévisions de trésorerie à court terme et le suivi de l'exécution de ces prévisions.

1.2.4.4. Fonction comptabilité générale

a) Comptabilité des encaissements des primes :

L'objectif est d'enregistrer en temps opportun et aux montants adéquats toutes les émissions et annulation de primes. Les primes des contrats décès et des contrats de capitalisation sont comptabilisées à l'encaissement.

b) Comptabilité des représentants :

Il s'agit de s'assurer de la bonne gestion comptable des représentations

c) Comptabilité des opérations de réassurance

Il s'agit de s'assurer de la bonne gestion comptable des opérations de réassurance. La comptabilité générale reçoit le compte des réassureurs ou le bordereau de cession facultative ; procède aux vérifications nécessaires.

d) Comptabilité des prestations

Elle a pour objectif de s'assurer que toutes les prestations déclarées et ordonnées après contrôle par les services autorisés et la Direction générale sont enregistrées pour leur montant. La comptabilité générale reçoit l'avis de sinistre du service technique ; procède aux vérifications nécessaires.

e) Comptabilité des opérations d'achat

Il s'agit d'enregistrer aux montants adéquats et en temps opportun toutes les dettes certaines connues par la société, conformément aux principes comptables généralement admis.

f) Gestion des immobilisations

Il s'agit de s'assurer que seules les acquisitions et retraits d'immobilisation régulièrement autorisés doivent être enregistrés en comptabilité pour les montants appropriés, conformément, aux principes comptables généralement admis et aux directives de la Direction.

g) Enregistrement des mouvements de trésorerie

Il s'agit de s'assurer que :

- tous les mouvements affectant les comptes de trésorerie sont enregistrés sans délai dans lesdits comptes.
- les soldes des comptes de trésorerie sont, à la fin de chaque mois, rapprochés avec ceux apparaissant sur les relevés des comptes bancaires ou sur l'inventaire de la caisse.

h) Contrôle comptable

Le contrôle des comptes consiste à s'assurer de la qualité et de la réalité de l'information contenue dans les documents financiers.

Les états financiers doivent bien traduire l'intégralité des opérations effectuées par la SONAVIE et également exprimer la situation effective à la clôture de l'exercice.

1.2.4.5. Elaboration des états financiers.

Il s'agit de :

- Produire des informations financières reflétant une image fidèle de la situation patrimoniale et du résultat de l'entreprise.
- Satisfaire aux exigences légales de publication annuelle de documents de synthèse, états financiers et états CIMA
- Produire des informations financières permettant de déterminer le résultat fiscal et l'impôt sur les sociétés à payer à l'Etat.

1.2.5. Le Service administratif et de la logistique

L'objectif est de s'assurer que toutes les activités du service administratif et de la logistique ont été réalisées conformément aux règles et procédures :

- a) Elaboration de plan de travail : s'assurer qu'un plan de travail mensuel, trimestriel et annuel des activités administratives a été élaboré ;
- b) Etat de réalisation des activités programmées : s'assurer que les activités programmées ont été réalisées, que les rapports mensuels, trimestriels et annuels sont produits.

Il s'agit de vérifier de manière spécifique ce qui suit.

En matière de la gestion du personnel,

- Un dossier est ouvert pour chaque membre du personnel et contient les pièces suivantes : lettre de demande d'emploi, contrat d'embauche, évaluation et promotion ;
- La tenue est enregistrée, cotée et paraphée et le bulletin de paie émis;
- Les plans de recrutement, de formation, de redéploiement, d'avancement, de même que les règles de promotion interne doivent exister.
- Les recrutements, l'essai, l'avancement, les reclassements, les ordres de missions, les congés sont faits selon la législation du travail.

En matière de la gestion du matériel de la compagnie,

- Un inventaire du matériel de la compagnie existe ;
- Une fiche est établie pour chaque matériel ;
- Les besoins en imprimés, fournitures et matériel sont identifiés pour chaque service ;

- Les procédures d'achat du matériel sont conformes au manuel de procédures ;
- Les achats de matériel sont justifiés par les factures conformes au bon de commande et au bon de livraison ;
- Les factures d'achat de matériel sont visées ;
- Les entretiens de l'immeuble, des photocopieuses, des ordinateurs, des onduleurs, des véhicules sont conformes au manuel de procédures ;
- Les procédures d'appel d'offre sont conformes au manuel.

1.2.6. La Cellule étude et audits

La Cellule est rattachée à la Direction Générale. Ses attributions sont les suivantes :

- étude des nouveaux produits et des nouveaux marchés,
- établissement de statistiques permettant une analyse du portefeuille,
- contrôle interne de la société,
- formation du personnel et des commerciaux,
- évaluation périodique des PM,
- nouvelles procédures de vente.

1.2.7. L'Assistante de Direction

Elle est responsable du courrier. A ce titre tout courrier (arrivée et départ) concernant la société passe obligatoirement par l'Assistante qui le soumet au Directeur Général. L'assistante est responsable du téléfax, de la photocopie. Elle s'occupe de la saisie du courrier et autres documents de la société.

- Le courrier Arrivée est enregistré par ordre croissant dans le registre Arrivée sous un numéro avec son objet.
- Le courrier Départ est affecté par ordre croissant par un numéro, porté dans le registre du courrier Départ.

Elle est chargée du standard et de l'accueil. Un planton est rattaché à l'assistante pour les courses de la société.

Elle doit réceptionner et vérifier toutes les informations écrites et procéder à leur correction le cas échéant.

DEUXIEME PARTIE :

**REPENSER LA GESTION DES RESEAUX DE
DISTRIBUTION POUR UNE MEILLEURE
RETENTION DES VENDEURS**

2.1. L'instabilité du réseau de distribution

La société Nouvelle d'Assurance vie a commencé ses activités le 14 août 1996. Elle compte aujourd'hui quatre (4) représentations et un bureau direct. Il y a un bureau à Kayes, un bureau à Sikasso, un bureau à Ségou, un bureau à Mopti et un bureau direct à Bamako. Tous ses bureaux forment des vendeurs.

Quand nous parlons de réseau de distribution, il s'agit spécifiquement des vendeurs recrutés par la société d'une manière générale et en particulier du réseau de vendeurs des représentations.

De sa création à nos jours, la société a formé des centaines de vendeurs. La formation est périodique. Elle a lieu tous les six (6) mois, par groupes de cinquante (50), trente (30), vingt (20) personnes. La formation est une formation continue afin de maintenir le niveau du réseau. Après chaque formation beaucoup de vendeurs désistent. Nous allons analyser les raisons de leur départ. La rétention des commerciaux est par nature un exercice difficile. Cette difficulté est encore accrue quand il s'agit des commerciaux sans profil de vendeur. De notre point de vue, la problématique tourne autour de deux axes essentiels :

- la formation non réussie
- la motivation des conseillers.

Les conséquences de la formation sur l'instabilité des vendeurs sont considérables. Une formation insuffisante peut conduire certains vendeurs à une mévente. Une attention doit être prêtée à la formation. Pour cela nous suggérons une formation des formateurs surtout en marketing-vie ou bien d'inviter des vendeurs expérimentés d'autres pays qui ont occupé des postes de responsabilité en vente en assurance vie en vue de confronter les expériences. Ceux qui n'arriveront pas à vendre quitteront de leur plein gré. Pas d'affaires, pas de rémunération puisqu'ils sont payés sur commission. Le complexe fait que certains quittent le réseau ; pour eux ce n'est pas un travail décent ; pour quelqu'un qui a un bac plus quatre, par exemple, encore une insuffisance de la formation. Le vendeur doit savoir que la vente est un métier, un métier qui peut rapporter énormément d'argent. Dans les années 70 par exemple, les Américains citaient le cas de Joe Gandolfo, le meilleur agent d'assurance-vie au monde : huit cent mille (800 000) dollars de polices par an et ce chiffre a atteint en 1975, le milliard de dollars (500 milliards F CFA). Certains abandonnent dès qu'ils apprennent qu'ils sont payés sur commission. Ceux qui viennent à l'idée de recevoir un salaire par mois, quand ils apprennent qu'ils sont

rémunérés sur commissions, ils ne restent pas. Certains pensent à un travail de bureau, une fois qu'on leur dit de sortir pour vendre et puisque ce n'est pas un travail de bureau, ils abandonnent. Il y a une catégorie de vendeurs qui acceptent de rester pour vendre, mais tout en pensant qu'ils peuvent concilier le métier de vendeur avec un autre métier. Ils essaient de faire la prospection de temps en temps. Ceux-ci ne vendront pas et viennent grossir le lot des vendeurs qui n'arrivent pas à vendre. S'ils n'arrivent pas à vendre, ils abandonnent. Un jour en échangeant avec un vendeur, ce dernier nous dit : « Je suis là parce que je n'ai pas eu ce que je voulais. L'assurance n'est pas mon premier objectif dans la vie ». Les vendeurs jugent que le taux de commissions est très faible surtout en prévoyance retraite et en rente éducation mixte. La principale cause de leur départ. Quand ils comparent l'effort à la commission ils abandonnent. Ici on peut noter un problème de motivation.

Si nous faisons une statistique du nombre de conseillers formés ces trois dernières années en raison de deux (2) formations par an et par groupes de cinquante (50) personnes, nous aurons trois cent (300) vendeurs formés.

Une étude que nous avons menée nous a fait ressortir ce qui suit : sur les premiers vendeurs formés en 1996, il ne reste que 4 vendeurs qui sont toujours dans le réseau. Sur les vendeurs formés en 2006, il ne reste qu'un seul vendeur et sur les vendeurs formés en 2007, il ne reste qu'un vendeur. Les vendeurs ne se sentent pas en sécurité parce qu'ils n'ont pas un emploi fixe et ils n'ont aucune sécurité sociale. Les vendeurs ne sont jamais concentrés en quête perpétuel d'un autre emploi. Une catégorie de vendeurs considère la vente comme un emploi secondaire, ils quitteront la vente dès qu'ils auront une autre proposition d'emploi. Le climat au sein du réseau est souvent cause de départ de certains vendeurs. Pour illustrer ce que nous venons de dire, en juillet 2009 le Service commercial du siège a recruté et formé quarante cinq (45) vendeurs, en mai 2010 seulement trois (3) vendeurs étaient restés. Sur cinquante (50) vendeurs recrutés et formés en décembre 2009 par le Service commercial du siège, nous avons constaté que seulement douze (12) vendeurs sont restés. Du 1^{er} au 05 février 2010, le Service commercial du siège a organisé une formation de trente (30) conseillers sur les trente (30) auditeurs formés :

- cinq (5) n'ont pas fini la formation ;
- dix (10) sont partis après deux (2) semaines de prospection.

Le 1^{er} mars 2010 le Service commercial forme de nouveau douze (12) vendeurs. En juillet 2010, il ne restait que deux (2) personnes.

L'une des raisons fondamentales est le taux de commissionnement faible en rente et retraite:

Cette instabilité aura surement des répercussions sur les objectifs à atteindre.

2.2. L'impact de cette instabilité sur les objectifs à atteindre de la société

L'objectif global 2009 de la SONAVIE était de deux milliards huit cent millions (2 800 000 000 francs CFA), celui de 2010 s'élève à trois milliards deux cent cinquante millions 3 250 000 000 Francs CFA pour toutes prestations de la SONAVIE confondues. Pour atteindre l'objectif 2010, il faut une réalisation annuelle de quatre cent cinquante millions (450 000 000 Francs CFA) : $(3\ 250\ 000\ 000 - 2\ 800\ 000\ 000)$ avec une réalisation mensuelle de trente sept millions cinq cent mille (37 500 000 Francs CFA). Notre analyse portera sur les prestations attribuées au Service commercial pour la vente, c'est-à-dire la prévoyance retraite et la rente éducation mixte.

Répartition des objectifs entre le siège et les représentants :

- Siège : 60%
- Représentations : 40%

L'objectif en rente retraite 2009 était de un milliard deux cent millions (1 200 000 000 F CFA), celui de 2010 est un milliard trois cent millions (1 300 000 000 FCFA) pour une réalisation annuelle de cent millions (100 000 000 F CFA) : $(1\ 300\ 000\ 000 - 1\ 200\ 000\ 000\ F\ CFA)$ avec une réalisation mensuelle de huit millions trois cent trente trois mille trois cent trente trois (8 333 333 FCFA) : $(100\ 000\ 000\ F\ CFA/12)$.

Nous allons faire une comparaison mois par mois avec le chiffre d'affaire mensuel de janvier à juin 2010 afin de tirer une conclusion. La réalisation de janvier à juin est de :

- 172 contrats au mois de janvier en affaire nouvelle pour une prime de 2 230 000 F CFA,

- 141 contrats au mois de février en affaire nouvelle pour une prime de 1 920 000 F CFA,
- 119 contrats au mois de mars en affaires nouvelles pour une prime de 3 082 792 F CFA,
- 57 contrats au mois d'avril en affaires nouvelles pour une prime de 845 000 F CFA,
- 100 contrats au mois de mai en affaires nouvelles pour une prime de 1 506 000 F CFA,
- 113 contrats au mois de juin en affaires nouvelles pour une prime de 1 410 000 F CFA

Nous constatons que de janvier à juin la prévision mensuelle n'a pas été atteinte c'est-à-dire les 8 333 333 FCFA.

2.3. Les solutions

Les solutions passent par un recrutement continu, une bonne formation et la motivation des vendeurs.

Une bonne formation doit s'appuyer sur un bon système de recrutement. Pour beaucoup de gens, recruter est simple. Il suffit d'appeler ses cousins, cousines, beaux-frères, belles sœurs, oncles et tantes... Erreur, car lorsqu'on cherche la performance, des résultats, le profit et l'efficacité, la grande famille est vite exclue de l'entreprise. Le vendeur professionnel d'Assurance vie doit absolument répondre à des critères minimaux comme :

- Age (minimum 18 ans)
- Diplôme (minimum bac)
- Responsabilité financière (avec ou sans)
- Expérience (avec ou sans)
- Présentation physique (bonne)
- Ambition (grande)
- Persévérance
- Absence de complexe (de supériorité ou d'infériorité)
- Santé physique (normale)
- Aptitude à comprendre
- Volonté de gagner.

Pour obtenir des candidats de qualité en vue d'une sélection pour des séances de formation d'un groupe de vendeurs professionnels d'Assurance-vie, il y a deux méthodes qui professionnellement ont donné des résultats quantifiables. Il s'agit des annonces et des communiqués.

Les vendeurs s'en vont parce qu'ils ne sont pas bien formés surtout avec une rémunération faible ils peuvent trouver mieux ailleurs. Le jour de la formation il faut une présentation du métier de vendeur ce que la SONAVIE attend eux. Comment vendre c'est la pierre de touche d'une formation. Une formation continue permet de maintenir le niveau du réseau souhaité en permanence afin d'atteindre le nombre de contrat fixé par mois, par trimestre, par semestre, par an en vue de réaliser les objectifs. Pendant la formation un accent particulier doit être mis sur la maîtrise et la connaissance des produits.

La motivation des vendeurs : conformément à un adage bien connu, l'assurance automobile s'achète, alors que l'assurance vie se vend. C'est pourquoi le vendeur d'assurance vie a beaucoup de problèmes pour vendre. Compte tenu des difficultés à vendre les produits d'assurance vie, il faut motiver. Il existe deux sortes de motivation : la motivation positive, «La carotte», et la motivation négative, «Le bâton». Pour se maintenir dans la profession et surtout pour être productif, le vendeur d'Assurance-vie doit être motivé en permanence.

Motivation positive

- Sa rémunération : le taux de commission de la prévoyance retraite et de la rente éducation mixte ou famille sécurité est très faible, une rémunération faible ne motive personne. Ce taux qui est de 1,8% par an multiplié par la durée du contrat limitée à 15 ans(soit 27%°) est la principale cause d'instabilité des commerciaux. Pendant que le Mali est à 27% de taux de commission, Bénéficial Life Insurance S.A compagnie camerounaise est à 40%.

Nous suggérons que soit versée des 40% de commission aux vendeurs ce qui est plus attractif. Nous notons que la seule condition à remplir pour un vendeur est de travailler assidument et d'obtenir des résultats réguliers. Le tableau d'évolution des revenus des vendeurs est un moyen efficace de motiver un vendeur afin de le retenir.

A titre de démonstration, un exemple d'évolution des revenus est donné dans le tableau suivant. Il s'agit de l'évolution des revenus d'un vendeur d'assurance-vie produisant en

moyenne six (06) nouveaux contrats par mois, avec une prime mensuelle de 10 000 F CFA étant entendu que le taux de commissionnement est de 1,8% pour une durée de 15 ans.

Tableau : Exemple d'évolution des revenus d'un vendeur

MOIS	PRIME CUMULEE	COMMISSION NOUVELLE	AFFAIRE	COMMISSIONS CUMULEES
Janvier	60 000	16 200		16 200
Février	120 000	16 200		32 400
Mars	180 000	16 200		48 600
Avril	240 000	16 200		64 800
Mai	300 000	16 200		81 000
Juin	360 000	16 200		97 200
Juillet	420 000	16 200		113 400
Aout	480 000	16 200		129 600
Septembre	540 000	16 200		145 800
Octobre	600 000	16 200		162 000
Novembre	660 000	16 200		178 200
Décembre	720 000	16 200		194 400

Ce tableau montre bien l'horizon que peut ouvrir le travail de vente Assurance –vie, pour peu que l'on consente à chasser certains complexes et à retrousser les manches : cette profession peut faire du vendeur «le blanc de son quartier», c'est-à-dire celui qu'on voit passer parmi les Noirs et qui s'impose à la vue.

Et c'est pour cette raison qu'un commercial fait son budget annuel totalement à l'inverse du salarié : 1^{er} temps, il décide de ce qu'il va acquérir au cours d'une année (voitures, terrains, stéréos, femmes, etc.) puis il établit un plan d'action pour gagner le revenu correspondant.

- Les concours de production

Le service de marketing peut lancer des opérations spéciales en vue d'obtenir des ventes exceptionnelles à des périodes difficiles :

- saisons des pluies (juin, juillet, août, par exemple) parce que pendant cette période les vendeurs sortent moins ;
- rentrées scolaires : les parents souscrivent moins parce qu'ils dépensent plus ;

- fêtes de fin d'années : les parents ne souscrivent pas ;
- baisse des salaires : pendant cette période les parents objecteront que les salaires ne suffisent plus ;
- lancement d'un nouveau produit : la vulgarisation d'un nouveau produit n'est pas facile, c'est la raison pour laquelle il faut motiver les vendeurs, etc.

Un concours bien organisé amène à des résultats spectaculaires et révèle la véritable capacité d'un vendeur. Le concours permet au superviseur de détecter les gagners et les médiocres de son équipe : ceux qui peuvent réagir à une situation et les autres.

Tout bon concours a des caractéristiques. Voici les caractéristiques d'un bon concours :

- 1- Prix significatifs :
 - + En argent de 5000 FCFA à 100000 CFA, selon le rang occupé (1^{er}, 2^e à 5^e, par exemple) et selon l'importance et la durée du concours,
 - + En nature : voyage tous frais payés dans le pays ou hors du pays, objet significatif (réfrigérateur, cuisinière, téléviseur, radiocassette, etc.) ;
 - + Invitation à un repas avec un haut responsable ;
 - + Diplôme (plaque, certificat...).
- 2- Durée assez brève, mais fonction du prix
 - + Journée (exemple la plus grosse vente de la journée est «achetée» par le superviseur à 5000 FCFA,
 - + Semaine : tous ceux qui obtiennent trois clients au minimum au cours de la semaine reçoivent un T-shirt,
 - + Mois : le meilleur en nombre de clients /chiffre d'affaires : 10000 FCFA,
 - + Année ou plus : voyage aux 5 meilleurs du trimestre,
- 3- Conditions : claires, réalisables mais demandant un effort supplémentaire.
Un concours dont les conditions sont trop dures ne motive personne.
- 4- Monitoring des résultats partiels : régulier
- 5- Paiement des prix : immédiat, dès la fin du concours.
Généralement, le total des prix payables ne doit pas dépasser 1% des primes annuelles attendues par la compagnie.

- Les défis et paris

Ils peuvent se lancer entre le superviseur ou le responsable de marketing et le ou les vendeurs, entre les vendeurs entre eux, ou par groupes, pour des périodes de temps spécifiques (semaines, mois, années), et selon des conditions bien établies : le meilleur soit en chiffres d'affaires, soit en nombre de clients, soit les deux réunis, avec ou sans seuils minima.

Le prix varie de 1 F symbolique (très rare) à cent mille francs, même jusqu'à un voyage à l'étranger, en passant par cent francs, cinq mille ou dix mille F CFA.

C'est en fait une forme de concours dont les participants sont limités.

Ces formes de motivations positives ne doivent laisser aucun agent vendeur indifférent : ceux qui ne réagissent pas par des résultats à une bonne rémunération normale ou à une offre de voyage gratuit en plus de la rémunération normale ou à tout autre cadeau ont un problème. Ils doivent probablement être réformés car manifestement le métier n'est pas fait pour eux. D'où une forme de motivation moins agréable : la motivation dite « négative ».

Motivation négative ou « Bâton »

Cette expression doit être appréhendée dans un sens positif, car le but de cette méthode n'est pas de nuire, mais d'aiguillonner, tout comme on fait marcher un âne têtu soit avec une carotte accrochée à un bâton devant l'animal, soit en le fouettant, il en est de même quand on bat son enfant pour le corriger.

Un agent improductif va passer par les étapes suivantes :

- Entrevue privée avec son manager, pour découvrir son problème et y apporter des solutions. Un vendeur qui n'arrive pas à vendre peut avoir trois problèmes :
 - + Lui-même,
 - + Problème de prospects,
 - + Problème de produit.

Le vendeur lui-même peut avoir deux (2) problèmes : Un problème interne et un problème externe.

Le problème interne se résume en un problème de foi en lui-même, en son produit, en sa compagnie tandis que le problème externe concerne sa façon de s'habiller (mal habillé), le ton de sa voix et fait qu'il soit maladroit. Le vendeur devrait faire preuve de volonté de perfectionnement en mettant en pratique des connaissances relatives aux produits. Le vendeur doit toujours faire preuve de curiosité, discuter avec les collègues ou la hiérarchie, être à l'écoute des clients, satisfaits ou non satisfaits.

Le problème de prospect à qui vendre nous amène à parler de la notion de « suspect » et de « prospect ». Un suspect, c'est tout le monde. Quant au prospect, il est un suspect répondant à trois exigences :

- + peut payer (revenu minimum),
- + peut être rencontré facilement,
- + peut « passer » (être accepté par la compagnie).

Le vendeur doit trouver des clients potentiels. Il peut les trouver de diverses manières :

- En se servant des clients habituels
Nos meilleurs clients potentiels sont nos clients actuels parce que nous les connaissons et en retour, ils nous connaissent.
- Clients potentiels désignés par les clients actuels
Dans l'entreprise où travaillent vos clients, autour d'eux, il y a peut être d'autres qui pourraient utiliser vos produits.
- Clients potentiels indiqués par les prospects qui ont dit « non »
Si un prospect n'utilise pas actuellement vos produits ou vos services (ou qu'il ne peut le faire), cela ne veut pas dire qu'il ne connaît pas quelqu'un qui pourrait être intéressé.
- Les sphères d'influence
Les sphères d'influence sont des gens qui peuvent influencer les autres par une recommandation ou en offrant leur nom en référence.
- La concurrence
En principe, nous n'avons pas à aller chercher nos clients potentiels chez nos concurrents, mais ça peut arriver. Ainsi, il y a certains de nos services qui ne sont pas exploités par nos concurrents et inversement. Il n'est dès lors pas impossible que nous nous mettions d'accord pour échanger des pistes.
- Réunions et annuaires d'associations professionnelles
Ne manquez pas d'assister aux réunions d'associations professionnelles dans lesquelles vous pourriez devenir actif. Impliquez-vous et prenez une part active aux projets qui sont en accord avec votre stratégie.
- Journaux, revues, périodiques professionnels
Les agents d'assurance sur la vie bien futés exploitent les faire-part de mariages et de naissances pour y trouver des clients potentiels.
- Les pages jaunes des annuaires téléphoniques
Certains vendeurs trouvent des clients potentiels en épluchant les pages jaunes aux rubriques.
- Les amis et autres relations
Il serait stupide que vos amis et relations ne sachent pas précisément ce que vous vendez. Si vous vous faites passer pour X, au lieu de vous présenter comme Y que vous êtes vraiment, c'est une attitude qui peut vous soufler des opportunités.
- Les annuaires généraux
Certains vendeurs les trouvent indispensables
- Le porte-à-porte

- Les nouveaux clients constituent souvent d'excellentes sources de renseignement.
 - Les appels téléphoniques et les appels à froid
- Beaucoup de vendeurs démarchent des inconnus au téléphone ou en allant les voir.

Les sources de recherches de prospects sont partout. C'est à nous de les découvrir et de mettre toutes nos qualités d'initiative et de persévérance en œuvre pour en tirer parti.

Le problème de produit : le vendeur doit connaître son produit. Dans l'entretien de vente, le prospect nous juge sur :

- notre aspect extérieur, notre présentation, nos gestes ;
- notre éloquence,
- surtout notre connaissance des produits que nous lui proposons. Le produit étant ce qui est offert par l'entreprise, il doit être présenté comme la solution au problème du client, et surtout comme un « potentiel de satisfaction ». Un bon vendeur doit connaître son produit pour plusieurs raisons :
 - a) tout d'abord parce qu'il doit avoir la conviction personnelle que les produits ont pour le client une certaine utilité et une grande valeur ;
 - b) ensuite parce que cette connaissance permet de mettre en confiance le prospect qui jugera ainsi de la compétence du vendeur. Il pourra ainsi revenir là où il a été bien conseillé, ou même prescrire le produit à d'autres personnes ;
 - c) cette connaissance est également indispensable au vendeur qui peut trouver précisément et rapidement le produit adapté aux besoins exprimés par son prospect et par là-même, éviter de manquer des ventes par simple ignorance des produits à proposer à tel ou tel type de prospect ;
 - d) connaître le produit permet de conduire rationnellement l'argumentaire de vente ;
 - e) cette connaissance permet également de répondre aux objections que soulève le prospect, ou encore d'étayer l'argumentaire par des preuves solides ;
 - f) enfin, le service du client s'en trouve amélioré, car bien connaître son produit aide à donner des conseils judicieux, notamment lorsqu'il s'agira de distinguer son produit d'un autre qui lui est similaire.

Que faut-il connaître de nos produits ?

Les produits des assurances étant des services, donc essentiellement matériels, leur connaissance appelle beaucoup plus d'aptitudes intellectuelles. Ainsi, qu'il s'agisse de produits purement des assurances, le vendeur devra en connaître :

- a) Les différents aspects, par exemple :

- les sociétés qui se sont mises ensemble pour vendre le produit,
- les garanties offertes,
- l'historique, etc. ;
 - b) les caractéristiques de chacun des aspects dégagés ;
 - c) les avantages découlant de ces caractéristiques ;
 - d) les conditions liées à ces avantages et qui ne sont pas des inconvénients, mais uniquement des conditions.

Un vendeur ne doit jamais se dire que ses produits comportent des inconvénients.

- e) les preuves des avantages ;
- f) les produits similaires des confrères ;
- g) les prix ou taux, dans notre cas précis ;
- h) les mobiles qui devraient sous-tendre l'acte d'achat.

Ces différents éléments constituent du reste la trame de base de l'argumentation. Le vendeur doit connaître l'histoire de sa compagnie. On ne vend pas un produit, mais les avantages du produit. Le vendeur doit avoir confiance en soi-même.

- Conseil de « discipline » devant un corps constitué à cet effet,
- Lettre de rappel avec date-butoir pour un résultat précis sous peine de résiliation,
- Préavis de résiliation accordant une chance de rachat,
- Résiliation du vendeur sans espoir ni possibilité de retour.

La résiliation d'un agent est un échec du superviseur à bâtir un producteur, mais ce n'est pas forcément une perte ; bien au contraire, elle sert d'exemple aux autres médiocres du groupe. Il reste cependant important de faire comprendre à cet agent qu'il s'est résilié lui-même par son résultat, qu'il s'est suicidé.

La connaissance des règles de base est certes très importante, mais pas suffisante. Encore faut-il que le vendeur soit motivé.

C'est ce qui donne l'équation suivante :

$$\text{Performance} = \text{Motivation} \times \text{Aptitude}$$

CONCLUSION

L'assurance vie est une opération victime de plusieurs préjugés freinant sa commercialisation. Très peu de personnes viennent l'acheter au guichet des compagnies. Les sociétés d'assurance vie qui souhaitent développer efficacement leur production n'ont d'autres alternatives que de créer des structures et stratégies commerciales appropriées à la vente de ces produits. Comme le dit l'adage, « l'assurance vie ne s'achète pas, mais se vend ». L'organisation particulière de la production en assurance vie fait qu'il est créé dans les sociétés d'assurance vie un service commercial constitué de vendeurs.

La réalisation des objectifs d'une société vie repose fondamentalement sur un réseau de vendeurs performants. L'apport des commerciaux doit atteindre au moins 70 à 80% des prévisions en chiffre d'affaires. Or la SONAVIE ne dispose pas d'un tel réseau indispensable pour sa pérennité. En outre la motivation des commerciaux est limitée par l'application à ces commerciaux d'une réglementation visant les seuls courtiers, et dictant des taux de commissionnement fixes peu attractifs comparés à ceux appliqués sur certains marchés plus libéraux comme le Cameroun. Le taux de commissionnement doit en effet dépendre des assureurs en fonction de leurs politiques commerciales et non de l'Etat.

La performance d'un réseau est la résultante des actions de motivations mises en place par le chef du service commercial. Tout ce que nous venons d'évoquer comme solutions ne peut porter fruit qu'avec l'accord du chef du service commercial.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

1. G. URSYN. Connaître, vendre l'assurance vie. Édition ARGUS
2. Christian VILLARS. Vendre l'assurance sur la vie

II. DOCUMENTS

1. Manuel de procédure de la SONAVIE
2. Séminaire sur « les techniques de vente et de prospection » de BIKANDA
Conseils S.A.

III. COURS

1. Marketing de l'assurance vie, M. Ambroise ABEGA FOU DA (Professeur
Consultant, 1^{ère} promotion IIA)
2. Techniques de vente et négociation commerciale, M. Hubert NGNODJOM
3. Gestion commerciale, Mme Colette MEBADA
4. Assurances de personnes, Mr Mamadou KONE

ANNEXE :
L'ORGANIGRAMME DE LA SONAVIE

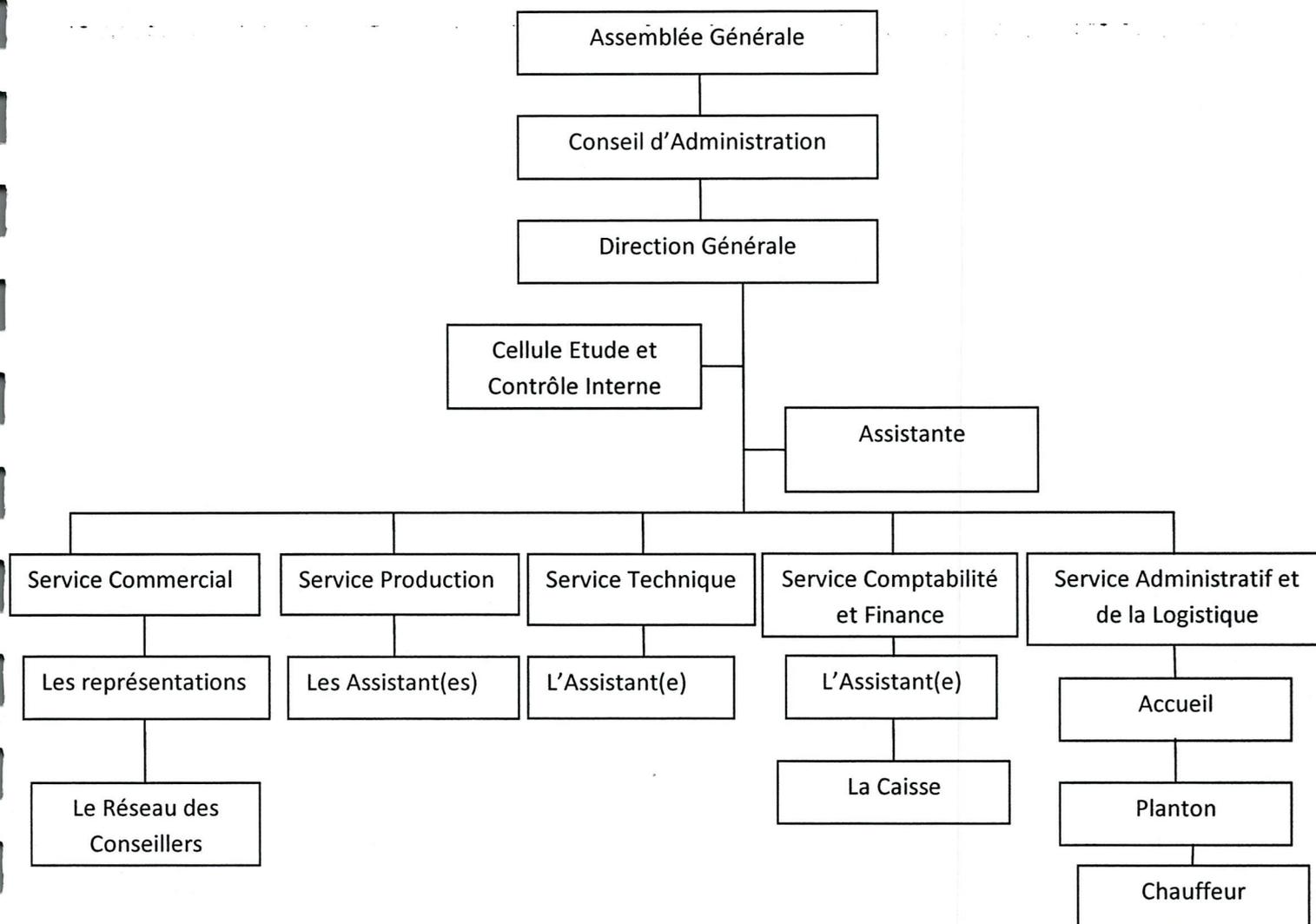


TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iv
RESUME	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCTION.....	1
<u>Première partie : SONAVIE, progression lente de par son organisation fonctionnelle</u>	3
1.1. <u>Présentation de la société nouvelle d'assurance vie(SONAVIE)</u>	4
1.1.1. Création.....	4
1.1.2. Statut juridique.....	4
1.1.3. L'Assemblée Générale.....	5
1.1.4. Le Conseil d'Administration.....	6
1.1.5. La Direction Générale	6
1.2. <u>Description des taches des différents services</u>	6
1.2.1. Le Service Commercial.....	6
1.2.2. Le Service Production.....	10
1.2.3. Le Service Technique.....	11
1.2.4. Le Service Comptabilité et Finance.....	17
1.2.4.1 Présentation.....	17
1.2.4.2. Mission de la fonction comptabilité.....	17
1.2.4.3. Mission Financière.....	18
1.2.4.4. Fonction Comptabilité Générale.....	18
1.2.4.5. Elaboration des états financiers.....	20
1.2.5. Le Service Administratif et de la Logistique.....	20
1.2.6. La Cellule Etude et Audits.....	21
1.2.7. L'Assistance de Direction.....	21
<u>Deuxième Partie : Repenser la gestion des réseaux de distribution pour une meilleure rétention des vendeurs</u>	22
2.1. L'instabilité du réseau de distribution	23
2.2. L'impact de cette instabilité sur les objectifs à atteindre de la SONAVIE.....	25
2.3. Les solutions.....	26
CONCLUSION	34
BIBLIOGRAPHIE	35
Annexe Organigramme de la SONAVIE	35
Table des Matières	37

