

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES

(CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

(IIA)

BP: 1575- Tel : (00237) 22.20.71.52 – Fax: (00237) 22.20.71.51

E-mail: iia@iicameroun.com

Site web: <http://www.iicameroun.com>

Yaoundé / CAMEROUN



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE
MASTER PROFESSIONNEL EN ASSURANCE (MPA)**

OPTION : MANAGEMENT DES ASSURANCES

(Cycle III : 1^{ère} Promotion 2020-2022)

THEME :

**Management de la force de vente d'une compagnie
d'assurance dommages : cas de SUNU Assurances IARD
Niger.**

PRESENTE ET SOUTENU PAR :

M. MAMAN Harouna

**Etudiant en MPA première
promotion**

SOUS LA DIRECTION DE :

M. Maman Tar MAI MOUSSA

Chef Département Production

13^e Promotion DESS-A, I'IIA



(Novembre 2022)

DEDICACE

A ma famille

Précisément à mon père MAMAN qui est décédé dix jours(10) avant ma soutenance, qu'Allah l'accueille dans son paradis éternel. Sans oublier ma mère BALKI qui est restée à ses côtés jusqu'au bout malgré toutes les difficultés de la vie c'est énorme. Je vous suis reconnaissant, et sachez que je ne vous oublierai jamais merci.

REMERCIEMENTS

Rendons grâce à Dieu le Tout Puissant, le Très Miséricordieux et nous Lui témoignons toute notre reconnaissance et notre profonde gratitude pour sa miséricorde sur notre modeste personne.

Mes premiers remerciements vont à mes parents, tuteurs et toute la famille pour leurs soutiens inestimables, prières et pour tous les efforts consentis en vue de notre épanouissement.

Nos remerciements vont ensuite à l'endroit de :

L'Etat du Niger par le biais de la Direction Nationale des Assurances qui n'a ménagée aucun effort pour nous permettre de bénéficier de cette formation dans des bonnes conditions ;

M. ABDOU NOMA, Directeur National du Contrôle des Assurances du Niger et tout son personnel ;

M. DAVID SANON, Directeur Général de SUNU Assurances IARD Niger pour nous avoir ouvert les portes et nous avoir réservé un accueil digne, pour son soutien particulier à notre égard ;

M. MAMAN TAR MAÏ MOUSSA, chef du Département Production à SUNU Assurances IARD Niger ;

Tous les aînés de l'Institut International des Assurances de SUNU Assurances IARD Niger pour l'esprit ouvert et leurs sages conseils ;

Tous les collaborateurs de SUNU Assurances IARD Niger pour leurs encouragements et la franche collaboration ;

M. ODON BOLARINWA KOUPAKI, DIRECTEUR GENERAL de l'Institut International des Assurances ;

M. DEMBO DANFAKHA, DIRECTEUR DES ETUDES de l'Institut International des Assurances ;

Tous les personnels de l'IIA ;

Le corps enseignants de l'IIA ;

L'ensemble de la communauté Nigérienne à Yaoundé ;

Toute la première promotion Master Professionnel en Assurance, spécialités Management des Assurances et Risk Management et Contrôles des Assurances ;

A tout Cameroun pays d'accueil merci, Yaoundé et sa population que Dieu fortifie notre Union.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AG	Agent Général
BOA	Bank Of Africa
CA	Chiffre d'Affaires
CAREN	Compagnie d'Assurances et de Réassurance du Niger
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CMS	Content Management System
CODIR	Comité de Direction
CRM	Customer Relationship Management
CRCA	Commission Régionale de Contrôle des Assurances
DNA	Direction Nationale des Assurances
FANAF	Fédération Des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines
GRC	Gestion de la Relation Client
GRE	Gestion de la Relation avec les Employés
HAPDP	Haute Autorité à la Protection des Données à Caractère Personnel
IARD	Incendie Accident et Risques Divers
MPA	Master Professionnel en Assurance
NIF	Numéro d'Identification Fiscale
ONG	Organisation Non Gouvernementale
S/P	Sinistre sur Prime

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Ventilation des objectifs de ventes par canal sur les trois derniers exercices (en milliers de F CFA).....	41
Tableau 2: les parts du bureau direct et des intermédiaires dans le chiffre d'affaires.....	42

RESUME

La force de vente joue un rôle prépondérant dans le développement d'une compagnie d'assurance de la zone CIMA. C'est pourquoi sa gestion est au centre des préoccupations des managers des compagnies d'assurances et de réassurance surtout dans un contexte de mutation que subie la nature de relation client. En effet, la mauvaise gestion de cette force de vente au sein de certaines compagnies d'assurances, est le plus souvent la cause des pratiques peu orthodoxes observées sur le marché notamment en ce qui concerne la force de vente externe. D'où il note de la négligence du management de la force de vente. Mais étant donné que le partenariat entre les intermédiaires et SUNU Assurances IARD Niger est incontournable, cette dernière se doit de mettre en place un mécanisme de gestion efficace permettant une collaboration saine.

Ceci dit, le souci permanent qui anime les responsables commerciaux des compagnies d'assurances est de voir les contrats bien gérés et de ce fait enregistrer des belles performances.

C'est fort de ce qui précède que SUNU Assurances IARD Niger, a mis en place une stratégie de management de force de vente basée sur les réseaux propriétaire, mais aussi également sur la collaboration qui continue de faire ses preuves. En effet, de par sa charte qualité ce système de management met un accent particulier sur le professionnalisme à tous les processus de gestion de cette force de vente, au niveau interne et sur le respect des conditions d'exercice de la profession des intermédiaires et des conventions de collaboration. Aussi, la procédure de contrôle dénote d'un engagement des dirigeants de SUNU Assurances IARD Niger à améliorer au mieux sa performance, et ce, malgré le comportement de certains animateurs de cette force de vente qui ralentissent les efforts déjà consentis.

Pour matérialiser cet engagement et dans l'optique de la réalisation de ses objectifs, SUNU Assurances IARD Niger s'est dotée d'un département commercial, puis d'un service de contrôle permanent et de conformité pour assurer la coordination des activités de la force de vente. N'y a-t-il pas encore rupture entre ce canal physique et le canal numérique dans cette gestion. La question est de savoir quelle est la contribution de ce management à l'atteinte des objectifs globaux de ventes de SUNU Assurances IARD Niger ?

L'étude que nous avons menée, a permis de relever quelques insuffisances qui limitent l'efficacité du management appliqué à sa force de vente. Mais nous osons espérer que les mesures correctives d'amélioration déjà envisagées et quelques suggestions permettront de booster le niveau et la qualité de ce management.

ABSTRACT

The sales force play a preponderant role in the developpement of insurance companies of CIMA. It is why his management is within an insurance company in the center of the concerns of the leaders of insurance companies specifically in the context where relationship between clients and insurance companies has changed. In effect, the mismanagement of that sales force within certain of insurance companies is most often the reason of certain unorthodox practices noticed in our market specifically related to the external sales force. But given that the partnership between intermediaries and SUNU insurance IARD is inevitable, that company should set up with efficacy the mechanism allowing healthy collaboration.

Also, the permanent worry which enlivens the commercial representatives of insurance companies is to see the contracts definitely managing then performed very well. It is strong of all that precedes that SUNU Insurance IARD Niger, insurance company which received us, set up the management strategy of sales force based on his own sales force and strategy on collaboration which continues making its proof. In effect, according to her quality charter the system puts particular accent on all of the services incharge of internal sales force, and on the respect for the conditions of exercise on the occupation of intermediary and for conventions of collaboration. Also the procedure of control, denotes of a commitment of the leaders of this firm to ameliorate the best her performance even though some of wrong behaviors of certain actors which sometimes selerates approved efforts.

To fulfill this commitment and also, to achieve her goals this firm set up a commercial department and permanent control and conformity service to coordinate the activities of sales force company's. So that what about the online services. Is the management contribute to achieve her goals?

However the study which we led within SUNU Insurance, allow us to raise some insufficiency which restrict the efficacy of SUNU Insurance sales force management. But we dare to hope that die them already envisaged and some suggestions will allow ameliorating the quality of this management system.

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
RESUME	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE GENERALE SUR LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE ET PRESENTATION DE STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE SUNU Assurances IARD NIGER.....	6
CHAPITRE 1 : APPROCHE GENERALE SUR LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE.....	7
Section 1 : Les fonctions et objectifs du management de la force de vente.....	8
Section 2 : Les enjeux du management de la force de vente.....	11
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE SUNU Assurances IARD Niger.	14
Section 1 : Le département commercial.....	15
Section 2 : Force de vente externe	18
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DU MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE SUNU Assurances IARD NIGER.	26
CHAPITRE 1 : LES POINTS CLES DE L'ANALYSE DU MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE SUNU Assurances IARD NIGER.....	27
Section 1 : Le recrutement et la formation de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger.....	27
Section 2 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger.....	33
CHAPITRE II : LES INSUFFISANCES DE GESTION DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE SUNU Assurances IARD NIGER ET LES SUGGESTIONS DES MESURES CORRECTIVES D'AMELIORATION.....	44
Section 1 : Les insuffisances de gestion de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger.....	45
Section 2 : Suggestions des mesures correctives d'amélioration	52
CONCLUSION GENERALE	60
BIBLIOGRAPHIE :	61
ANNEXES	63
TABLE DES MATIÈRES	65

AVANT-PROPOS

L'Institut International des Assurances (I.I.A) de Yaoundé est créé en 1972 à Yaoundé. C'est l'organe de la CIMA chargé de la formation des cadres en assurance issus des 14 pays membres de cette zone. C'est ainsi que l'I.I.A a formé plusieurs des cadres qui exercent aussi bien dans les Directions Nationales des Assurances(DNA) ainsi que dans les sociétés privées d'assurances et de réassurance.

La pratique à la suite de la formation théorique est la meilleure méthode d'apprentissage à laquelle l'I.I.A a adhéré. Ainsi après la phase académique de haute qualité, nous avons bénéficié d'un stage académique de trois mois et dix jours, au lieu de six mois comme c'est fût le cas par le passé. Cela est dû à la réforme initiée par cet établissement par l'introduction du système Licence Master Doctorat(LMD) dont nous sommes la première promotion de Master Professionnel en Assurance(MPA).

Dans le cadre de ce stage académique, nous nous sommes retrouvés au sein de SUNU Assurances IARD Niger, filiale du groupe SUNU Assurances présent dans 17 pays avec 26 compagnies d'assurances et une banque.

Au Niger SUNU Assurances IARD est la deuxième sur le marché après CAREN Assurances. Ainsi, arrivé avec l'intention de pouvoir travailler sur la qualité perçue par le client de l'entreprise, mais faute des données allant dans ce sens, finalement la Direction Générale appuyée par la Direction Technique a opté pour un second thème qu'est le management de la force de vente de cette société.

Dans le cadre de l'étude de ce thème, nous nous sommes conduits à collecter des données à l'intérieur de la société évidemment et des données sur le terrain.

INTRODUCTION GENERALE

Le management de la force de vente au sein d'une compagnie d'assurance peut-être perçu comme un impératif de bonne gouvernance d'entreprise.

En effet, le management de la force de vente interne et externe contribue au développement du secteur des assurances.

Même si l'assurance est mal perçue par bon nombre des citoyens. Motifs pris du fait qu'on reproche aux assureurs le fait qu'ils ne paient pas bien les sinistres. C'est pourquoi les dirigeants doivent réserver une place de choix au management, ceci non seulement pour parvenir à réaliser les objectifs de ventes assignés à la force de vente, mais aussi pour pouvoir booster le secteur de façon générale.

Compte tenu de l'importance de la fonction commerciale dans une compagnie d'assurance, la force de vente, socle de cette fonction, doit être étudiée avec minutie, car d'elle part l'élaboration des stratégies à appliquer en matière de ventes et de clientèle. La force de vente a ainsi en charge l'élaboration d'un bon produit, la fixation du juste prix et le choix du meilleur circuit de distribution. Il faudrait par conséquent que cette force de vente soit bien conduite. Surtout dans un contexte de mutation que subie la nature de relation client.

Le management de force de vente regroupe des métiers comme chef ou directeur des ventes, manager commercial, inspecteur des ventes. Ces métiers organisent et suivent l'activité de la force de vente selon la politique commerciale de l'entreprise. Ils négocient et suivent les contrats. Coordonnent une ou plusieurs équipes des commerciaux.

Il ressort de ces définitions qu'il y a management de force de vente dès lors qu'une personne physique ou morale accomplit au moins un des actes suivants :

- le recrutement de la force de vente qui est une réponse à un besoin identifié ;
- l'organisation de la force de vente qui consiste à segmenter les équipes commerciales en plusieurs unités plus ou moins spécialisées ;
- la rémunération de la force de vente qui veut dire l'ensemble des compensations et avantages que reçoivent les employés en contrepartie de leur travail ;

- la fixation des objectifs de la force de vente qui est une activité qui consiste à faire une projection des résultats à atteindre ;
- l'animation de la force de vente qui consiste à l'associer aux décisions en amont.

A la lumière de ce qui précède, il semble évident que le management de la force de vente joue un rôle important dans le développement du secteur des assurances comme dans tout autre secteur, car la distribution et la vente relèvent pour l'essentiel du management. Or, l'efficacité d'une entreprise s'illustre à travers sa capacité de produire, mais aussi et surtout de pouvoir vendre ses produits. D'où la nécessité de disposer d'une force de vente conséquente et apte à répondre aux attentes des sociétés d'assurances.

La force de vente regroupe l'ensemble du personnel d'une entreprise censé participer à la vente de produits ou services. Tous les salariés et commerciaux indépendants qui permettent d'accroître le chiffre par la commercialisation d'articles ou des services y sont intégrés. La force de vente se compose de l'ensemble des personnes chargées de visiter la clientèle actuelle ou potentielle dans le but de développer les ventes ou de faire la promotion des produits. Son objectif principal est de contribuer à l'atteinte du chiffre d'affaires annuel prévu par le gérant et directeur commercial. Chaque vendeur a des tâches propres et des objectifs propres à lui, qu'il doit atteindre. Elle a donc à la fois un rôle de vente et un rôle de prospection.

Elle peut être interne et ou externe.

On parle de force de vente interne pour tous les personnels liés à l'entreprise par un statut de salarié et force de vente externe pour les personnes extérieures à l'entreprise qui prospectent ou vendent pour elle comme les agences générales, les courtiers, les banques... etc. L'ensemble de ces équipes est piloté généralement par un directeur commercial qui coordonne le personnel et oriente la stratégie commerciale. Le rôle de la force de vente externalisée rejoint celui d'une force de vente intégrée.

Dans sa stratégie commerciale SUNU Assurances IARD Niger a su procéder à la segmentation de ses équipes commerciales en plusieurs unités plus ou moins spécialisées. Cependant, tous les commerciaux n'arrivent pas à atteindre leurs objectifs. Et le problème persiste. Ceci dit, pour le responsable commercial, le management de la force de vente est une préoccupation essentielle. Ses principaux enjeux sont la gestion et la vie de l'équipe, la

formation de ses commerciaux et le suivi des objectifs. Une place difficile à prendre entre la direction et les équipes sur le terrain.

Le management de la force de vente ne peut pas se faire tant que le responsable commercial n'a pas travaillé son positionnement. Son équipe doit avoir confiance en lui et il doit trouver le juste équilibre entre confiance et fermeté afin d'être un soutien pour son équipe tout en maintenant une certaine distance avec les personnes qu'il supervise. La clef est d'être perçu comme une ressource par ses commerciaux tout en les formant à être les plus autonomes possible. Le responsable est là pour gérer certains problèmes liés à l'organisation ou pour apporter son soutien ou ses conseils en cas des besoins. Le responsable commercial est également celui qui donne des instructions à ses commerciaux et qui leur fait un retour sur leur travail.

En outre, les managers ont tendance à souligner les axes d'amélioration et les points négatifs dans le travail de leurs commerciaux, mais ils négligent souvent le plus important : parler également du positif. Sans pour autant nier les fonctionnements qui ne sont pas efficaces, il faudra penser à mettre en avant ce qui fonctionne et les comportements qui doivent être encouragés afin de conserver la motivation de ses troupes.

Un bon responsable commercial fixe des objectifs ambitieux mais réalisables. Un bon management de la force de vente passe par la compréhension de son équipe : tout changement est potentiellement anxiogène pour l'équipe. Si les exigences augmentent, il faut expliquer pourquoi. L'entreprise a-t-elle détecté un potentiel inexploité dans un secteur en particulier ? Peut-être a-t-elle une nouvelle stratégie de vente pour permettre d'atteindre ses objectifs ? Ou l'état du marché a peut-être évolué depuis l'année précédente. Quoi qu'il en soit, la compréhension est la clef pour que les commerciaux adhèrent aux projets de l'entreprise. Il faut aussi des moyens en rapport avec les objectifs fixés. Très souvent les responsables commerciaux donnent des objectifs à atteindre se retrouvent face à une équipe démunie qui ne sait pas comment y parvenir. Pour un bon management de la force de vente il est essentiel d'expliquer comment procéder avant d'imposer des chiffres qui peuvent sembler arbitraires aux commerciaux. Si l'équipe n'a pas toutes les compétences requises, il faut également organiser les formations nécessaires pour permettre aux vendeurs d'atteindre leurs objectifs. Suivant le budget, les besoins ou le temps dont on dispose, il faudra envisager un type de formation différent. Un formateur externe peut intervenir pour les aspects les plus

techniques tandis que les compétences commerciales peuvent être gérées en interne, éventuellement par le responsable commercial qui pourra en profiter pour réaffirmer sa légitimité. Les programmes d' e-learning peuvent venir compléter les formations pour les aspects les plus simples. Sinon le management de la force de vente est négligé en assurances.

La prise en compte de toutes ces préoccupations doit se concrétiser au sein de la compagnie d'assurance par la mise en place d'un cadre organisationnel, dont le but est de garantir une meilleure implication de tous les acteurs au sein de la compagnie d'assurance.

Le management de la force de vente recouvre d'autres aspects comme¹ le management de la diversité (la diversité humaine, la diversité des métiers, la diversité des genres, la diversité des âges, la diversité culturelle etc...) ; le recrutement des profils différents ; l'évaluation et le contrôle de la force de vente; le management des performances.

La force de vente en assurances est un levier de différenciation à l'heure du digital. Le secteur est en pleine mutation, l'assurance doit surmonter les défis majeurs pour survivre dans la jungle numérique, moderniser ses métiers et changer son approche client. La multiplication des services en ligne, des points de contacts numériques et l'accroissement des exigences des clients hyper connectés poussent les assureurs à repenser leurs stratégies commerciales. Dans ce contexte, comment répondre au mieux aux exigences d'immédiateté que la relation client « digitale » impose, tout en prenant une longueur d'avance sur ses concurrents ? En se dotant, en plus de technologies informatiques de pointe, d'une force de vente capable de tirer profit de ces innovations, afin de conserver un lien humain plus que jamais essentiel à une relation client différenciante. C'est une valeur ajoutée indéniable si la force de vente est connectée. Il y'a rupture entre le canal physique et le canal numérique.

Pour se positionner en tant que facteur de différenciation : la force de vente en assurance doit savoir répondre à deux exigences de manière complémentaire : celle de l'autonomie et de l'instantanéité dans un monde dominé par les consommateurs « digital natives » et celle de l'attachement au contact humain. L'essor de digitalisation fait évoluer la nature des relations avec les prospects et les clients. Le nombre de contacts par téléphone ou en face à face se réduit au profit des canaux de communication. Même si, en raison des

¹ Cours de création et animation des réseaux d'intermédiaires IIA MPA 2020-2022
Maman Harouna

spécificités et de la complexité des produits d'assurance, l'accompagnement humain est primordial, pour déceler les besoins des clients et les fidéliser, la force de vente doit développer des capacités à utiliser les bons outils au bon moment.

La bonne intégration de ces outils dans la construction de la relation client permet d'enrichir la connaissance client et l'analyse de sa situation, pour anticiper et répondre de façon pertinente et rapide à ses besoins.

Dans ce contexte, il est important d'éviter toute rupture entre le canal physique et le canal numérique dans la construction de la relation client, qui s'articule autour de tous les moyens de communication disponibles. L'association d'un modèle de relation « numérique » à un dispositif de conseil et d'expertise assuré par la force de vente est essentielle dans une démarche de différenciation. Les commerciaux doivent s'adapter, en utilisant les mêmes modes de communication que les clients au jour d'hui (réseaux sociaux, applications mobiles...etc.) et les mêmes outils (tablettes, smartphones), afin de proposer un parcours client autonome, accompagné d'une expertise à la demande. Ce management nécessite un investissement en moyens financiers, en capital humain et en temps, l'engagement de la direction et de tous les personnels.

Au vu de ce qui précède, l'on peut légitimement se poser les questions suivantes :

Est-ce qu'il existe réellement une force de ventes spécifique à SUNU Assurances IARD Niger ?

Quelle est la contribution du management de cette force de vente à l'atteinte des objectifs globaux de vente de la société ?

Quelles sont les éventuelles mesures correctives d'amélioration de performance de cette force de vente au sein de SUNU Assurances IRAD Niger?

Pour répondre à ces interrogations, et afin de mieux appréhender le management de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger, il paraît nécessaire d'examiner d'abord, l'approche générale sur le management de la force de vente et présentation de structure de la force de vente de SUNU Assurances IARD Niger (première partie), ensuite, de procéder à l'analyse du management de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger (deuxième partie).

PREMIERE PARTIE : APPROCHE GENERALE SUR LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE ET PRESENTATION DE STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE SUNU Assurances IARD NIGER

La force de vente constitue un des éléments clés de la performance d'une entreprise. C'est pourquoi elle occupe une place prépondérante dans la politique stratégique des entreprises faisant face à la problématique du management.

Penser au management de la force de vente, c'est penser à l'amélioration de la qualité des services, à la satisfaction et à la fidélité des clients. Pour ce faire un investissement conséquent doit être consenti tant aux ressources matérielles, financières et humaines. D'où la nécessité de s'être entouré des personnels qualifiés pour aider à l'atteinte des objectifs que s'est fixée la société. Ainsi donc les sociétés d'assurances sont appelées à muter et à s'adapter à la nouvelle donne ou aux nouveaux changements qui caractérisent l'industrie d'assurance CIMA.

Le manager des assurances dans sa mission se doit d'insuffler le nouveau style propice à l'amélioration des performances de sa compagnie d'assurance. Et dans le cas d'espèce de procéder à ce changement par des propositions concrètes allant dans le sens de booster le chiffre d'affaires.

Nous allons d'abord parcourir l'approche générale sur le management de la force de vente (chapitre 1). Avant de voir la présentation de structure de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger (chapitre 2)

CHAPITRE 1 : APPROCHE GENERALE SUR LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE.

Le secteur d'assurance souffre d'un problème d'image. Cela est dû au fait que l'assureur est perçu comme mauvais payeur par les citoyens. Il y a une crise de confiance qui s'installe. En effet, ce problème d'image se situe à tous les niveaux de la chaîne. Cependant, il y a lieu de noter que la force de vente étant en front office s'expose à d'innombrables critiques de la part des assurés ou clients de la société. Pour redorer son image et afin de mieux optimiser son efficacité, un travail de management s'avère nécessaire. Ainsi, il semble évident que le management fait partie des moyens stratégiques à mobiliser pour atteindre ces objectifs. Il y a un lien de cause-à-effet entre la mauvaise perception de l'assurance et la mauvaise performance de la force de vente d'une compagnie d'assurance. Il faut donc dès à présent accorder une place importante au management de la force de vente en vue de redynamiser celle-ci.

Le manager dans ses fonctions doit savoir planifier, organiser et mettre en œuvre les politiques stratégiques de l'entreprise. Pour ce faire, il faut qu'il soit compétent. Il doit disposer des connaissances lui permettant de réussir la mission à laquelle il est investi. Les connaissances en question c'est d'abord le savoir-faire. Puis ensuite, le savoir-être, c'est-à-dire que, le manager se doit de connaître ses collaborateurs.

Le management efficace de la force de vente ne se fait pas avant d'avoir maîtrisé les outils disponibles qu'il nous offre. Le cadre de son intervention est aussi important, et ce, en fonction de la spécialité du manager. A-t-on coutume de dire que la théorie précède la pratique. A dire que permettre à la force de vente d'atteindre ses objectifs dépend du style du management mis en application sur le terrain.

Dans ce chapitre, il sera question d'examiner les fonctions et objectifs du management de la force de vente (section 1) et les enjeux du management de la force de vente (section 2).

Section 1 : Les fonctions et objectifs du management de la force de vente

Le management de la force de vente occupe des fonctions bien définies dans une compagnie d'assurance. Les objectifs de vente sont fonctions du management. Dans cette partie nous allons tenter d'examiner les fonctions du management de la force de vente (paragraphe I) et les objectifs du management de la force de vente (paragraphe II).

Paragraphe I : Les principales fonctions du management de la force de vente

Dans cette démarche nous allons voir l'organisation et le suivi des activités (A), négociation des contrats grands comptes et coordination (B).

A / L'organisation et suivi des activités

Il sera traité d'abord l'organisation de la force de vente (1), avant de voir le suivi des activités(2).

1) L'organisation de la force de vente

L'organisation et le suivi des activités doivent se faire selon la politique commerciale de l'entreprise. Le management de la force de vente consiste à analyser, à planifier, à mettre en œuvre et à contrôler un réseau humain, à la fois complexe et organisé d'agents quasi autonomes. La mission de ce réseau est de gérer et d'entretenir une série des relations personnalisées entre l'entreprise et ses marchés. Le management de la force de vente inclut également le pilotage des ventes et contribue à la bonne gestion, au développement du chiffre d'affaires et à la marche de son secteur.

2) Le suivi des activités de la force de vente

Dans ses fonctions le manager développe les compétences de son équipe de vente. Il est en majorité présent sur la surface de vente et participe à la vente avec son équipe. Cela se passe dans un cadre de négociations et de partenariats.

B / Négociation des contrats grands comptes et coordination

Comme vu précédemment, nous allons d'abord étudier la négociation des contrats grands-comptes(1) et la coordination des activités(2).

1) La négociation des contrats grands comptes

En tant que directeur de ventes vos responsabilités incluront de rechercher des clients importants et d'établir des relations de travail avec les principaux acheteurs de votre secteur. Pour ce faire, ce dernier doit user d'un certain nombre des techniques et des outils nécessaires à la matière.

En matière de négociation, il s'agira surtout de tirer profits de la partie. Ces profits doivent correspondre aux attentes de l'entreprise. Il n'est pas question de tirer profits pour asservir ses intérêts.

2) La Coordination de la force de vente

Superviser et gérer une grande équipe des directeurs de vente relève du management de la force de vente. Après avoir repartit ses éléments, la prochaine étape est la coordination de leurs activités. Coordonner les équipes de vente à travers des réunions de coordination. IL faut donc permettre aux différentes équipes de communiquer leurs priorités et de coordonner leurs activités. Permettre au service de vente de participer à la création de contenu.

Paragraphe 2 : Les objectifs du management de la force de vente

Le management de la force de vente est un élément de la stratégie commerciale de l'entreprise. Dans ce cas il vient en appui aux autres éléments du plan marketing tels que la politique produit, la politique du prix, la politique de communication et enfin celle de la distribution. Il poursuit des objectifs propres à chaque type d'entreprise. Parmi ceux-ci nous avons l'objectif principal et des objectifs secondaires.

Puisque le management de la force de vente vise essentiellement à optimiser l'efficacité des vendeurs dans l'atteinte des objectifs de vente fixés par l'entreprise. En ce sens il contribue à la réalisation du chiffre d'affaires (A), et de permettre d'établir un partenariat d'affaires (B).

A / La contribution à la réalisation du chiffre d'affaires

A ce niveau on peut classer les objectifs en deux catégories : les objectifs quantitatifs (1) et les objectifs qualitatifs (2).

1) Les objectifs quantitatifs

Ils sont chiffrables, s'expriment en valeur, en pourcentage ou en volume faciles à mesurer, à fixer et à comprendre. Ils touchent généralement les domaines d'applications suivants :

- augmenter le volume de vente ;
- trouver de nouveaux clients dont l'entreprise et ses produits pourront satisfaire ou couvrir les besoins ;
- augmenter les profits et couverture totale des dépenses (atteindre le seuil de rentabilité) ;
- augmenter la part de marché de l'entreprise.

Il y a également les objectifs qualitatifs.

2) Les objectifs qualitatifs

Ce sont des objectifs moins chiffrables, d'où la difficulté de les contrôler et de les analyser. Ça se détermine à travers l'appréciation du personnel. Ils représentent l'ensemble des actions que la force de vente doit mener. Ces objectifs concernent les domaines d'application suivants :

- contribution à l'augmentation de la notoriété de l'entreprise, des marques, des produits ;
- l'image de marque de l'entreprise : améliorer la perception de la qualité des produits ainsi que le service proposé ;
- les services clients : optimiser la disponibilité des produits, la présence et l'assistance à la clientèle, améliorer l'indice de satisfaction des clients ;
- les réseaux commerciaux : animer et motiver les intermédiaires du réseau de distribution ;
- le suivi des contrats : assurer la livraison après le contrat de vente et maintenir la relation avec les clients afin de les fidéliser ;
- assurer et améliorer le service après-vente : conseiller le client et aider à la promotion et au merchandising sur le produit ;
- la gestion compte clients : garder contact avec les clients pour diminuer les risques de non recouvrement des créances ;
- l'organisation de l'activité : optimiser la gestion de secteur, pour atteindre ces objectifs toute entreprise essaie de structurer sa force de vente.

Après avoir fixé les objectifs quantitatifs et qualitatifs que doit atteindre la force de vente, le directeur commercial tentera de les classer, d'une part par ordre d'importance des priorités, d'autre part selon leur échéance (à court, moyen ou long terme).

B / Etablir un partenariat d'affaires

Le partenariat² d'affaires doit se passer entre le manager et les autres unités opérationnelles (1), et entre manager et la direction (2).

1) Le partenariat manager et les autres unités opérationnelles

Gérer la force de vente c'est également gérer les ressources humaines. Ce qui revient donc à promouvoir un partenariat d'affaires entre unités opérationnelles autour de la vision de l'entreprise par des pratiques qui assurent le succès des missions de la force de vente à travers la mise en place d'un dispositif cohérent permettant d'analyser, poser un diagnostic et prendre des décisions efficaces qui contribuent à la performance des équipes. Autant c'est bien d'avoir des objectifs de chiffre d'affaires, autant il est fondamental de pouvoir compter sur les ressources humaines capables de les réaliser.

2) Le partenariat d'affaires manager et direction

Le partenariat se doit d'impliquer toute la direction, et de ce fait, bénéficier de son soutien. L'implication de la direction est nécessaire en ce sens qu'elle doit calibrer cette activité conformément à sa vision stratégique. Elle doit également fournir au manager les ressources suffisantes dans l'atteinte de ses objectifs. La meilleure des stratégies d'affaires est inutile si personne n'est en mesure de la mettre en œuvre dans un environnement collaboratif.

La gestion de la force de vente est devenue une préoccupation majeure au sein des entreprises. En effet, les enjeux autour de cette gestion sont divers et variés.

Section 2 : Les enjeux du management de la force de vente

Dans toute entreprise de renom les dirigeants veillent à éviter la stagnation du chiffre d'affaires et la perte des clients. D'où il dénote des grands enjeux liés à la performance de l'entreprise. L'agressivité de la concurrence n'est pas un phénomène nouveau dans les grandes entreprises. Ce phénomène est simplement caractérisé par la divergence des intérêts. Ceci va nous amener à examiner successivement les enjeux liés à l'amélioration de performance (paragraphe 1), et les enjeux relationnels (paragraphe 2).

² Cours gestion des ressources humaines MPA 2020-2022
Maman Harouna 1^{ère} promotion MPA

Paragraphe 1 : L'amélioration de performance

Cette amélioration de la performance passe par des enjeux comme ceux de rentabilité de la force de vente (A), et ceux de la compétitivité de la force de vente (B).

A / La rentabilité de la force de vente

Afin de maximiser l'espérance de gains commerciaux à savoir chiffre d'affaires, marges, part de marchés, nombre des clients etc. Le manager se doit de maîtriser les coûts engagés en matière de management : manque à gagner en termes de chiffre d'affaires du fait du management déficient, coût de recrutement, de formation et de rémunération. Ainsi le management de la force de vente contribue à la rentabilité de l'entreprise.

Un bon management permet en général l'amélioration de la performance de l'entreprise, même si un mauvais management n'est pas synonyme de pertes pour l'entreprise. La force de vente d'une entreprise constitue un de ses moyens de compétitivité grâce au ménagement.

B / La compétitivité de la force de vente

Par ailleurs, le management peut constituer un réel facteur de compétitivité pour l'entreprise. En effet, le climat de travail, les relations interpersonnelles initiées par le management sont propres à chaque entreprise et sont difficilement imitables par ses concurrents. Sinon, on peut citer d'autres critères, c'est le cas par exemple de la qualité des services, la fidélisation de la clientèle, et la qualité de l'accueil.

Il est à noter que l'innovation est facile à copier en assurance, car celle-ci n'est pas protégée. Il y va donc de l'intérêt de la compagnie d'assurance de concentrer son énergie sur ces aspects afin d'occuper une place importante sur le marché.

Paragraphe 2 : Les enjeux de la relation

Il s'agit d'examiner la relation manager commerciaux (A), et la relation manager clients (B).

A/ La relation manager commerciaux

La motivation et la fidélisation de l'équipe passent par un management efficient et constituent un enjeu central pour l'entreprise. Il est possible d'établir une comparaison entre la Gestion de la Relation Client (GRC) et le management de la force de vente. Comme pour la relation client ce concept met en avant l'utilité et l'importance de la Gestion de la Relation

avec les Employés (GRE). Cette dernière passe par la mise en place et le suivi d'une relation durable entre le manager et les commerciaux.

Le vendeur constitue le lien essentiel entre l'entreprise et ses clients. Il véhicule auprès de ceux-ci l'image de l'entreprise. Pour trouver sa pleine efficacité, cette fonction de communication des valeurs de l'entreprise ne peut s'exercer qu'au sein d'une équipe commerciale solidaire et motivée. Le rôle du manager est donc d'organiser les relations au sein de l'équipe et de favoriser un niveau de motivation élevé. Il existe d'autres dimensions de la relation avec le manager.

B / La relation manager clients et ou prospects

Le manager devrait également entretenir des relations de qualité avec les clients actuels ou potentiels de l'entreprise, car le client est l'affaire de tous. C'est le cas avec l'écoute client. Ceci afin de recueillir leurs avis ou opinions et en faire une analyse. Identifier les axes de correction des différentes actions déployées sur le terrain. C'est donc incontournable, puisque l'amélioration en continue est souhaitable en entreprise. On peut donc se servir de cet outil de gestion pour rectifier le tir en management de la force de vente.

Ce n'est pas l'entreprise qui paie les salaires, c'est le client. C'est aussi valable pour les personnels d'encadrement et les agents d'exécution. Nous venons de parcourir les généralités sur le management de la force de vente. Il convient maintenant de s'assurer de l'existence d'une force de vente propre à SUNU Assurances IARD Niger.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE SUNU Assurances IARD Niger.

La force de vente d'une organisation représente son armée commerciale. A-t-on coutume de dire, "on ne va pas à la guerre sans arme". En effet, il faudrait que cette force de vente soit bien organisée pour être efficace dans l'exécution de ses missions. Cette organisation représentative doit être le fruit de tous les personnels au niveau stratégique, mais également au niveau opérationnel. Puisque son efficacité va dépendre des responsables des différents processus ou services qui assurent son pilotage.

Pour permettre véritablement à cette force de vente de bien se déployer sur le terrain, une maîtrise de ses effectifs est nécessaire. Ainsi de la segmentation sort une équipe constituée des personnels liés à la société par un contrat. Ces derniers disposent donc d'un statut des salariés de l'entreprise. Une autre unité est composée des intermédiaires n'ayant pas un statut des salariés de l'entreprise.

Selon le rapport sur le ³ marché nigérien des assurances 2020, le marché a été animé par :

✓ huit (8) compagnies d'assurances dont six (6) en « Dommages » et deux (2) en « Vie et Capitalisation » ;

✓ quatre-vingt-cinq (85) agents généraux contre quatre-vingts (80) en 2019, soit une progression de 6,25 % ;

✓ soixante-douze (72) courtiers contre 69 en 2019, soit une progression de 4,35%.

Plusieurs banques participent également au développement du secteur d'assurances à travers la distribution de ses produits.

A l'heure actuelle SUNU Assurances IARD Niger collabore avec trente (33) courtiers, onze (11) agents généraux, une (1) banque et trente-neuf (39) conseillers commerciaux. Le chiffre d'affaires du marché nigérien en « assurances dommages » s'élève à 28635 millions dont 3557 millions de commissions servies aux intermédiaires. Ce qui représente 12,42 % des primes émises. Dans cette démarche nous allons examiner le département commercial (section 1). Et la force de vente externe (section 2)

³ Rapport sur le marché nigérien des assurances 2020, DNA Niger.
Maman Harouna

Section 1 : Le département commercial

Dans l'organisation de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger, le département commercial jouit d'une importance stratégique capitale. Cela est illustré à travers son rattachement à la Direction Générale de la société.

Dans l'exécution de sa mission, ce département collabore étroitement avec la direction technique. Composée essentiellement des technico-commerciaux cette direction vient en appui technique dans l'animation de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger.

Il importe de noter qu'en majorité les responsables des différents services de ce département sont des salariés de la société. Ce qui fait la particularité de cette force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger c'est notamment la création d'un service réseaux propriétaire qui font l'exclusivité pour la compagnie. Composé des bureaux directs, du canal agences et des conseillers commerciaux. Dans ce cas nous allons voir les réseaux propriétaire (paragraphe 1). Et les autres services (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Le service réseaux propriétaire

Placé sous la coupe du département commercial, ce service est composé des bureaux directs, des conseillers commerciaux et le canal agences qui font tous l'exclusivité comme souligné ci-dessus. Cette exclusivité s'observe par la mission principale(A) assignée à ces réseaux. Et leurs activités (B).

A / Mission principale

C'est également la raison d'être ou finalité de ces réseaux. Sous la supervision du chef de département commercial et marketing, le chef service réseaux propriétaire a pour principale mission le développement et l'animation des réseaux propriétaire (Bureau Direct, Agences et Conseillers commerciaux). D'autres missions constituent l'activité reconnue aux réseaux propriétaire.

B / Activités

- Analyser les données du marché du secteur de l'assurance (veille concurrentielle) ;
- assister les équipes des réseaux propriétaire dans le cadre de leurs prospections ;
 - veiller à la conformité des mandats et dossiers des équipes des réseaux propriétaire vis-à-vis de la réglementation ;

- procéder au suivi et à l'animation des réseaux propriétaire ;
- respecter à 100% le reporting sur les réseaux propriétaire ;
- participer à l'élaboration des supports de communication pour la promotion des produits d'assurances à destination de la clientèle ;
- garantir le respect des procédures internes (normes du Groupe) relatives à l'activité commerciale ;
- participer avec chaque responsable de métier à la conception et à la mise en place des nouveaux produits ;
- en charge du segment particulier, ONG et Associations ;
- participer à la conception, au développement et à l'enrichissement d'offres attractives, en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

Après les réseaux propriétaire nous allons poursuivre avec les autres services qui concourent à la mission dévolue au département commercial.

Paragraphe 2 : Les autres services

Cette partie va comporter le service Courtage et Grands Comptes (A). Et le service Bancassurance et Canaux Alternatifs (B).

A / Le service courtage et grands comptes

A ce niveau également, de par sa mission de développer le courtage et d'entretenir de meilleures relations avec les grands comptes ou gros clients de la société, ce service mène des activités suivantes :

- animer le réseau des Courtiers ;
- suivre et animer les demandes de cotation ;
- assurer le développement du réseau des courtiers à travers le recrutement de nouveaux courtiers ;
- veiller à la conformité des dossiers (conventions et mandats de souscription) vis-à-vis de la réglementation ;
- suivi de la clientèle corporatif grands comptes (renouvellement des affaires et autres sollicitations).

L'innovation due à la sévérité de la concurrence a fait naître des nouveaux canaux de distribution des produits ou services d'assurances. Parmi ceux-ci, notons la Bancassurance et les canaux alternatifs.

B / Bancassurance et canaux alternatifs

Sous la supervision du Chef du département commercial et marketing, le responsable bancassurance est chargé du développement du canal bancassurance. Sa principale mission est essentiellement l'animation et le développement du canal bancassurance et canaux alternatifs.

Les activités de ce service sont organisées ainsi qu'il suit :

- analyser les données du marché du secteur de l'assurance, de la banque et du canal alternatif ;
- prospecter, animer, développer et fidéliser les banques, les institutions de micro finance ainsi que les opérateurs de téléphonie mobile ;
- identifier les besoins des clients par des études auprès des banques et des canaux alternatifs ;
- proposer des axes de développement de nouveaux produits ;
- suivre et analyser le CA bancassurance et proposer des plans d'action ;
- apporter un appui commercial et technique aux chargés de clientèle bancaire et du canal alternatif ;
- participer à l'élaboration des supports de communication pour la promotion des produits d'assurances à destination des banques et de leurs clients ;
- en charge du segment de clientèle en entreprise ;
- participer à la formation des partenaires bancaires et de leurs collaborateurs à la compréhension et la vente des produits ;
- garantir le respect des procédures internes (normes du Groupe) relatives à l'activité commerciale ;
- participer avec chaque responsable de métier à la conception, à la mise en place de nouveaux produits de bancassurance et canaux alternatifs ;
- participer à la conception, au développement et à l'enrichissement d'offres attractives, en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- s'assurer de la bonne application des conventions cadres ;
- toutes autres tâches confiées par la hiérarchie.

Notons de passage que les canaux alternatifs ne sont pas à présent opérationnels. Au sein de SUNU Assurances IARD Niger la structure du département commercial nous donne une idée de la configuration de sa force de vente. Il demeure aussi pertinent de

s'intéresser à d'autres acteurs qui interviennent dans la chaîne de distribution des produits ou services d'assurances notamment les intermédiaires d'assurances.

Section 2 : Force de vente externe

Ces acteurs de la chaîne de distribution ont un poids et de surcroît incontournables sur le marché d'assurance. Leur part sur les chiffres d'affaires des compagnies d'assurances est importante. Mais avant de rentrer en partenariat, ces acteurs doivent remplir un certain nombre des conditions imposées par la loi.

Les intermédiaires d'assurances sont de plusieurs types dont les intermédiaires classiques reconnus par la loi tels que : les agents généraux et les courtiers. Puis c'est fût l'arrivée des nouveaux acteurs dans cette chaîne de distribution ; sinon même des nouveaux concurrents à savoir les banques, les compagnies de téléphonie mobile et bien d'autres acteurs. Ainsi nous allons parcourir la liste de ces acteurs et voir dans quelles conditions ils entretiennent des relations d'affaires et professionnelles avec les assureurs.

Dans ces conditions nous allons étudier les agents généraux et courtiers (paragraphe 1). Ensuite les banques, conseillers commerciaux et canaux alternatifs (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Les agents généraux et les courtiers d'assurance

Il va être procédé à l'analyse de la collaboration entre ces intermédiaires et SUNU Assurances IARD Niger. Rappelons que la collaboration entre ces intermédiaires et SUNU Assurances IARD Niger a plusieurs fondements à savoir le fondement légal comme les critères préalables à la collaboration, le fondement réglementaire à savoir l'autorisation d'exercice, le fondement technico-commercial et le fondement contractuel. Ainsi, dans le cadre de cette analyse nous mettrons beaucoup plus l'accent sur la collaboration et sur le cadre juridique. A commencer par le cadre de collaboration (A). Et le statut professionnel (B).

A / Le cadre de collaboration avec les agents généraux et courtiers d'assurances

Nous allons étudier dans cette partie les agents généraux d'assurance(1) ; puis les courtiers d'assurance(2).

1) Les agents généraux d'assurances

Avant d'être investi dans sa mission l'agent général devrait être nommé par un traité de la part de la compagnie d'assurance. C'est ce qu'on appelle le traité de nomination. A cet effet, il devient mandataire de la société. C'est le fondement contractuel de cette collaboration. Sans oublier les autres conditions et exigences à satisfaire au préalable.

Précisément pour le cas de SUNU Assurances IARD Niger, une convention de collaboration est signée entre l'agent général en question et cette société. L'article premier de cette convention intitulé cadre juridique et dispositions générales est libellé ainsi qu'il suit, « le présent⁴ mandat est régi par le code des assurances des Etats membres de la Conférence Inter africaine des Marchés des Assurances (CIMA) notamment en ses ⁵articles 501 et suivants ».

L'agent général déclare avoir pris connaissances des dispositions visées ci-dessus et de l'ensemble des informations préalablement mises à sa disposition. Il certifie qu'il remplit toutes les conditions prescrites par les articles 506 et suivants du Code CIMA (conditions d'honorabilité, capacité, ...etc.). Il atteste qu'il n'a fait l'objet d'une condamnation pour crime ou délit, de faillite personnelle, de mesures relatives aux redressements et à la liquidation judiciaire, ou d'une mesure de destitution de fonction d'officier ministériel en vertu d'une décision de justice.

La collaboration peut s'étendre au cadre technique, et même au cadre commercial et c'est aussi valable avec les autres intermédiaires vu leur importance sur le marché d'assurance.

L'article six (6) relatif aux pouvoirs de souscription ou branches d'assurance autorisées stipule que « l'agent général représentera la compagnie pour toutes les opérations d'assurances pour lesquelles elle est agréée ». Ce qui lui donne le pouvoir de vendre et d'accomplir d'autres missions relevant de son mandat dont notamment l'encaissement des primes et la transmission à la compagnie des bordereaux de sa production prévue par la convention.

2) Les courtiers d'assurance

Le cadre collaboratif qui existe entre les courtiers et SUNU Assurances IARD Niger, est régi par les articles 500 et suivants du Code des Assurances des Etats membres de la CIMA. Il a pour objet de préciser les règles devant régir les relations entre les parties, celles

⁴ Convention de collaboration entre SUNU Assurances IARD Niger et agents généraux d'assurances

⁵ Articles 501 et suivants du code des assurances CIMA 2019

concernant les affaires placées par le courtier auprès de la compagnie notamment. Il est précisé par ailleurs que le courtier devra prendre toutes les dispositions pour se conformer aux dispositions fixées par le Code des Assurances et par la législation en vigueur pour l'exercice de ses activités.

L'article premier (1^{er}) de cette convention donne pouvoir aux courtiers de souscrire aux affaires pour lesquelles la compagnie est agréée. Il s'agit de l'assurance automobile, des risques divers et incendie, de l'individuelle accident, de l'assistance voyage ...etc. Certains de ces courtiers disposent des pouvoirs pour gérer les sinistres. De même, les conventions peuvent varier en fonction de l'importance des liens d'affaires qui existent entre certains courtiers et SUNU Assurances IARD Niger. Passons maintenant à l'étude du statut de ses intermédiaires.

B / Le statut juridique et professionnel des agents généraux et courtiers d'assurances

Cette partie verra l'étude du statut professionnel des courtiers d'assurance(1). Et le statut juridique des agents généraux d'assurances(2).

1) Le statut professionnel des courtiers d'assurances

Rappelons tout d'abord que le courtier d'assurance est un commerçant, et à ce titre, il est soumis aux obligations imposées aux commerçants. Par ailleurs en droit commercial, le courtage d'assurance est défini comme l'activité « qui consiste à mettre en rapport toute personne désirant s'assurer avec une société d'assurance, le rôle du courtier est de rechercher la souscription de contrats auprès des sociétés d'assurances pour le compte de ses clients »

Le courtier qui se présente le plus souvent comme le mandataire de l'assuré pour le compte duquel il recherche la couverture d'assurance la plus adaptée à ses besoins, gère librement son cabinet qu'il administre en toute indépendance.

En sa qualité de mandataire de l'assuré, le courtier d'assurance engage sa responsabilité lorsqu'il commet une faute dans l'accomplissement de son mandat vis-à-vis de l'assuré. C'est le cas par exemple lorsque le courtier ne reverse pas la prime d'assurance à la compagnie, et que l'assuré risque de bénéficier d'aucune couverture et engage sa responsabilité contractuelle vis-à-vis de l'assuré, car il aura manqué à son obligation, contrairement à l'agent général qui, dans tous les cas engage la compagnie mandante.

1-1 La rémunération des courtiers d'assurances

L'article 544 du code CIMA détermine les modalités et la nature de rémunération des courtiers d'assurances.

Le courtier est un collaborateur indépendant. Néanmoins, dans le cadre de cette collaboration il bénéficie d'une protection solide en ce qui concerne l'organisation de son travail. La rémunération de ces courtiers est un élément de motivation. Ainsi la consécration de celle-ci dans un article de loi dénote de son importance dans le processus de réalisation de ses objectifs de ventes. Ce qui laisse moins d'autonomie aux compagnies d'assurances concernant la fixation des modalités de rémunération des courtiers d'assurances.

Conscientes de cette exigence les compagnies d'assurances ont intérêt à se conformer aux exigences légales et réglementaires dans le cadre de leur collaboration avec ces intermédiaires représentant la force de vente externe. Si non elles sont passibles des sanctions en vigueur.

2) Le statut juridique des agents généraux d'assurances

Ce qui caractérise le statut des agents généraux c'est aussi et surtout l'exclusivité de production et l'exclusivité du territoire. En effet, l'agent général s'oblige à reverser l'exclusivité de sa production à la compagnie qu'il représente. En contrepartie de l'exclusivité de sa production, la compagnie lui promet une exclusivité territoriale en s'engageant à n'accepter que les affaires apportées par son représentant exclusif à l'intérieur de la circonscription géographique délimitée dans le mandat. Mais cette exclusivité peut être atténuée notamment en ce qui concerne l'exclusivité de production. En effet, il n'est pas interdit à l'agent général de faire souscrire par d'autres compagnies d'assurances la garantie des risques qui :

- ne sont pas pratiqués par ses sociétés mandantes ;
- ne sont pas souscrits par elles en totalité ;
- font l'objet de résiliation de leur part ;
- sont subordonnés à des conditions que l'assureur ou le proposant n'accepte pas.

2-1 La rémunération des agents généraux d'assurances

Il s'agit là également des commissions et de la participation bénéficiaire. En ce qui concerne les commissions, la rémunération de l'agent général sera obtenue exclusivement par application pour un type de contrat donné, du taux figurant à la table de commissionnement sur les primes nettes d'accessoires et de taxes.

Ces commissions ne sont dues que sur les primes encaissées et soldées chez la compagnie.

Le barème de commissionnement est celui annexé au présent mandat. Il est réputé en faire partie intégrante. Il pourra être modifié par avenant à l'échéance d'un exercice par la compagnie au regard des résultats techniques de chaque branche pour laquelle l'agent général est autorisé à souscrire.

Pour les contrats non prévus au tableau de commissionnement, les taux de commission à allouer à l'agent général seront examinés cas par cas.

En application de l'article 544 du Code CIMA, les commissions dues aux intermédiaires doivent être payées dans les trente (30) jours qui suivent la remise des primes à l'entreprise d'assurance.

Pour la participation bénéficiaire, l'agent général peut bénéficier chaque année d'une participation bénéficiaire en fonction du résultat technique de l'agence ainsi que de l'atteinte des objectifs de production. Un avenant déterminera les modalités de calcul de cette participation bénéficiaire. C'est ce qui ressort des dispositions de l'article treize (13) de la convention passée entre l'agent général et SUNU Assurances IARD Niger, relatif à la rémunération des agents généraux.

Nous allons tenter d'étudier les autres intermédiaires.

Paragraphe 2 : Les banques, conseillers commerciaux et canaux alternatifs.

L'émergence de ces nouveaux acteurs est due principalement à l'évolution des contextes économique et réglementaire, mais aussi à l'évolution de nos habitudes et besoins. Ils deviennent ainsi des acteurs incontournables. C'est grâce à ses acteurs et sous une autre forme que SUNU Assurances IARD Niger arrive à faire de la vente croisée qui est un accélérateur de fidélisation.

L'autre phénomène nouveau, c'est l'essor du digital qui oblige les compagnies d'assurances à s'adapter au nouveau environnement qui caractérise le marché d'assurance.

La distribution des produits d'assurances via le téléphone portable ou canaux alternatifs est de nos jours une réalité. A-t-on pris coutume de dire qu'il y aura toujours des hommes et des femmes malgré la digitalisation de certains process au sein de beaucoup d'entreprises.

La spécificité de la force de vente externe de SUNU Assurances IARD Niger, c'est effectivement le fait d'associer les conseillers commerciaux en matière de distribution de ses produits.

Tour à tour nous allons examiner et le cadre de collaboration (A) avec ces acteurs. Et puis, leur statut professionnel (B). A noter que pour le cas de SUNU Assurances IARD Niger les canaux alternatifs ne sont pas à présent opérationnels.

A / Le cadre de collaboration avec les banques, conseillers commerciaux et canaux alternatifs.

Il sera examiné les banques(1) ; avant de voir les conseillers commerciaux d'assurance(2).

1) Les banques

La convention de bancassurance est établie dans le cadre du développement de la bancassurance entre SUNU Assurances IARD Niger et BOA Niger. Il s'agit d'un partenariat gagnant-gagnant à travers lequel les deux (2) parties mettent leurs efforts en synergie pour atteindre une cible en vue de leur croissance respective. A son article premier, la convention a pour objet de permettre à la banque de rendre accessibles les produits de l'assureur auprès de sa clientèle à travers ses guichets. Il s'agit de :

- l'incorporation des produits de l'assureur dans les packages de banque ;
- des produits couplés de banque et assurance développés par la banque et l'assureur.

Selon l'article deux (2) de la convention, les produits concernés sont les produits actuels et futurs pour lesquels l'assureur est agréé. Sont compris entre autres :

- l'assurance automobile ;
- l'assurance individuelle accidents ;
- l'assurance incendie ;
- l'assurance vol ;
- l'assurance multirisque habitation ;
- l'assurance voyage.

2) Les conseillers commerciaux d'assurances

Ces conseillers commerciaux constituent une spécialité de SUNU Assurances IARD Niger, sur le marché nigérien de l'assurance. Ces derniers sont choisis selon un certain nombre des critères fixés par SUNU Assurances IARD Niger. Nous les étudierons un peu plus loin dans la deuxième partie de ce travail. A présent retenons que ces intermédiaires traitent avec SUNU Assurances IARD Niger dont ils font l'exclusivité.

Selon les dispositions de l'article quatre (4) de la convention, ces conseillers s'engagent à produire exclusivement pour la compagnie. Toutefois, ils peuvent sous accord préalable de la compagnie, placer une affaire que cette dernière aura expressément refusée.

B / Le statut professionnel des banques et conseillers commerciaux d'assurance

Le premier point va traiter du statut professionnel des conseillers commerciaux d'assurance(1). Le deuxième point sera consacré à l'étude du statut professionnel de banque(2).

1) Le statut professionnel des conseillers commerciaux d'assurances

Ce sont des intermédiaires indépendants, mais qui s'engagent à produire exclusivement pour la compagnie. Ils n'ont pas le pouvoir ou l'autorisation de percevoir la prime. Par exception ils peuvent être autorisés à toucher cette prime, mais dans le but de reverser le montant au siège de la compagnie dans un délai des quarante-huit (48) heures à compter de la date de perception de cette prime.

S'agissant de la rémunération et intéressement du conseiller, il percevra des commissions sur les primes nettes émises et encaissées de tous les risques conformément au tableau de commissionnement annexé à la convention de collaboration. Ces commissions dues aux conseillers seront payées dans les trente (30) jours qui suivent la remise des primes à SUNU Assurances IARD Niger, et ce, conformément à l'article 544 du Code CIMA. Ces commissions seront payées déduction faite des impôts et taxes en vigueur.

La compagnie peut, à la demande du conseiller ou pour sa propre initiative, payer les commissions sur une affaire en dehors du délai ci-dessus, en fonction de son importance.

2) Le statut professionnel de la Banque

Dans le cadre du développement de la bancassurance on constate de plus-en-plus le rôle que jouent les institutions financières en matière de distribution des produits d'assurances. En effet, avec ce partenaire on observe quelques variations en ce qui concerne

les termes de la convention avec SUNU Assurances IARD Niger. C'est pour cela en matière d'intéressement on parle ici de rétribution.

Il a été noté au titre de l'article cinq (5) que cette convention est une convention d'affaires à travers laquelle, chacune des parties vise à la fois un objectif commun et un objectif spécifique. Ainsi, autant pour l'assureur, il s'agit de bénéficier du réseau de la banque, autant pour la banque, il s'agit d'améliorer son offre et de fidéliser sa clientèle. Cependant, les parties conviennent que l'assureur rétribue à la banque 10% du montant du portefeuille acquis par son canal en vue de participer aux efforts consentis. Cette rétribution est payée nette de toutes charges fiscales dues par banque, dans les délais convenus par chaque produit.

En ce qui concerne la prime, elle est payable auprès de la Banque dans le respect des dispositions de l'article 13 du Code CIMA. En cas de paiement par chèque, il sera libellé au nom de l'assureur comme l'indique l'article quatre (4) de la convention. Les primes sont logées dans un compte ouvert dans ses livres au nom de l'assureur. La gestion et le règlement des sinistres incombent exclusivement à l'assureur (la compagnie d'assurance).

Parler de la force de vente c'est en même temps parler de "l'arsenal militaire commercial" d'une entreprise. De nos jours la concurrence devient de plus-en-plus rude, c'est pour cela que cette "armée" devient un enjeu majeur des stratégies des entreprises. A fortiori dans le secteur des assurances avec des métiers exigeants. En effet, les questions de performance, de l'efficacité et de l'innovation sont au cœur des stratégies des sociétés d'assurances. Les mutations, les nouveaux changements et le nouveau visage des clients constituent des préoccupations que seul le management est capable de résoudre. Ainsi donc pour un bon management de la force de vente qui gagne, tout un processus doit être suivi afin d'atteindre des objectifs de vente. Pour ce faire, le manager doit savoir organiser, planifier et mettre en œuvre des stratégies ou politiques commerciales qui riment avec les exigences du moment.

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DU MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE SUNU Assurances IARD NIGER.

Aborder la question du management de la force de vente, c'est toucher du doigt certains aspects tels que : le recrutement, la formation, la rémunération que nous aurons l'occasion d'examiner plus en profondeur dans cette partie.

SUNU Assurances IARD Niger dispose d'une force de vente spécifique à elle de par sa structuration.

L'analyse du management de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger va conduire à nous intéresser à certains points clés de l'analyse (chapitre 1). Les insuffisances de gestion de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger et les suggestions des mesures correctives d'améliorations (chapitre 2).

CHAPITRE 1 : LES POINTS CLES DE L'ANALYSE DU MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE SUNU Assurances IARD NIGER.

Dans cette partie, notre analyse va beaucoup s'appesantir sur un certain nombre des points qui concourent à la réalisation des objectifs de vente. Il demeure néanmoins indiscutable que d'autres critères sont également importants en ce qui concerne le management de la force de vente. Mais qui ne feront pas l'objet d'un examen particulier dans cette analyse. En effet, nous allons voir le recrutement et la formation de la force de vente (section 1). Le contrôle et l'évaluation de la force de vente (section 2) au sein de SUNU Assurances IARD Niger.

Section 1 : Le recrutement et la formation de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger.

Le management de la force de vente se doit de suivre certaines étapes à savoir la fixation des objectifs, le recrutement, la formation et autres. Pour notre cas supposons que la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger a ses objectifs. Ainsi nous nous efforcerons de comprendre si les autres étapes suivies permettent à cette force de vente d'atteindre ses objectifs.

Dans ces conditions nous allons étudier la procédure de recrutement au sein de SUNU Assurances IARD Niger (paragraphe 1). Et la formation de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : La procédure de recrutement au sein de SUNU Assurances IARD Niger.

Du point de vue de management le recrutement est une phase décisive dans la quête de performance des équipes commerciales. Plusieurs modes de recrutement s'offrent aux entreprises. Elles peuvent opter pour un recrutement à l'interne, c'est-à-dire celui qui est géré par le service des ressources humaines. Comme elles peuvent décider de confier ce recrutement à un organisme externe. Ainsi le recrutement dépendra donc de la politique commerciale de la société.

Dans ce cas, nous allons successivement examiner le recrutement de la force de vente interne(A) et le recrutement de la force de vente externe(B).

A / Le recrutement de la force de vente interne

A propos de cette force de vente, il s'agit pour l'essentiel des employés liés à la société par un contrat. Ce qui suppose alors qu'il existe un lien de subordination juridique avec la société.

A la tête du département commercial se trouve un chef du département. Avant d'être recruté, ce dernier fût resté d'abord stagiaire de la société notamment au sein de l'équipe commerciale. Toujours est-il que le phénomène de départ de certains employés fait partie des causes justificatives de recrutement. C'est ainsi qu'au départ de l'ancien responsable du département commercial devenu maintenant agent général de la société, que le chef du département commercial a été recruté.

Ses collaborateurs à savoir le chef de service réseaux propriétaire et le chef de service bancassurance et canaux alternatifs, tous anciens conseillers commerciaux recrutés sur la même base. En effet, on peut tirer la conclusion selon laquelle qu'au sein de SUNU Assurances IARD Niger, le recrutement de l'ensemble de l'effectif du département commercial actuel n'est pas un recrutement confié à un organisme externe.

B / Le recrutement de la force de vente externe

A l'externe il s'agit du prolongement de la force de vente interne. Cette force de vente est constituée des agents qui n'ont pas un statut des salariés de la société. Nous allons voir le cas des agents généraux d'assurances (1) ; le choix des courtiers d'assurances (2) ; le recrutement des conseillers commerciaux d'assurances (3).

1) Cas des agents généraux d'assurances

Pour le recrutement des agents généraux la procédure est la suivante :

- les agences générales actuellement en activités étaient d'abord des bureaux directs de la société par la suite érigés ou mutés en agences ;
- les autres agences, leurs créations respectives avaient fait l'objet d'un avis à candidature dans les journaux qui sont des supports de la presse écrite ;
- une autre possibilité de recrutement concerne les courtiers déjà en services. Ces derniers peuvent manifester l'envie de devenir agent général de la compagnie ;

- également le recrutement peut être interne, dans ce cas après l'avis émis par la société, un agent actuellement en service peut démissionner en vue de devenir un agent général de la société, pour autant il répond à toutes les conditions relatives à cette activité.
- en dehors de ces cas il n'y a pas d'autres agents généraux en activité pour le compte de SUNU Assurances IARD Niger recrutés sur d'autres bases.

2) Le choix des courtiers d'assurances

Il revient en principe aux courtiers et selon la politique commerciale de SUNU Assurances IARD Niger, de prendre l'initiative en vue de tisser les relations d'affaires ou gagnant-gagnant. Toutefois, si un courtier a un poids sur le marché, la compagnie peut entreprendre des démarches afin de rentrer en liens d'affaires avec celui-ci.

Ensuite la compagnie s'assure que le courtier est légalement établi, c'est-à-dire qu'il dispose de ses documents tels que : le Numéro d'Identification Fiscale (NIF) et le Registre de Commerce et de Crédit Mobilier (RCCM). Mais dans la pratique il est courant de demander au courtier d'apporter son agrément, la garantie financière et l'assurance de responsabilité civile. C'est à partir de ce moment que la convention est signée d'accord parties.

Une fois cet accord signé en bonne forme et difforme, le courtier peut d'ores et déjà commercer à produire pour la compagnie. Si au cours du contrat la compagnie trouve que le courtier est sérieux dans les affaires, un avenant est signé entre les parties pour autoriser ce courtier à souscrire directement des polices. Dans ce cas la compagnie accompagne son partenaire avec les matériels suivants : cachet de la compagnie, carnets, notes de couverture(NC) et pièces de caisse.

3) Le recrutement des conseillers commerciaux d'assurances

Le recrutement de la première promotion des conseillers commerciaux made in SUNU Assurances Niger a démarré en juillet 2014. Le processus de ce recrutement s'est déroulé de la manière suivante :

✓ il a été d'abord lancé un appel à candidatures via le canal du cabinet COSEF Niamey Niger ;

- √ les dépôts des dossiers ayant eu lieu, les candidats présélectionnés ont été contactés. Pour la plupart, ces candidats ont au moins le niveau BAC + 2 en marketing et ou en communication ;
- √ ils ont passé l'entretien d'embauche et à la fin quarante (40) candidats retenus ont obtenu la note requise pour la prochaine étape ;
- √ puis, une formation a été initiée au profit de ces (40) candidats.

Au sortir de cette formation un test écrit a été organisé pour ne retenir que quatorze candidats. Ce sont ces candidats qui ont été intégrés dans le corps des conseillers commerciaux au sein de SUNU Assurances IARD Niger. Et depuis, le même processus a dû poursuivre son cours normal d'années en années.

Notons également le cas de la seule banque actuellement partenaire de la société en matière de la banque assurance. Pour ce cas le contact a été simple suite à l'avis lancé en vue d'un partenariat. Nous allons maintenant examiner la formation de la force de vente de SUNU Assurances IARD Niger.

Paragraphe 2 : La formation de la force de vente de SUNU Assurances IARD Niger.

Il sera question d'examiner dans cette partie, les motifs de la formation (A). Puis la finalité(B).

A / Les motifs de la formation

Nous étudierons les motifs de la formation de la force de vente externe (1) et les motifs de la formation de la force de vente interne(2).

1) Les motifs de formation de la force de vente externe.

1-1 La formation des agents généraux d'assurance

En ce qui concerne la formation des agents généraux elle a lieu chaque année. Elle est organisée par la Direction Nationale des Assurances (DNA). A cet effet, SUNU Assurances IARD Niger invite tous ses agents généraux et autres agents à y prendre part. Elle supporte ainsi les frais de cette formation y compris pour les agents généraux à l'intérieur du pays qu'elle fait déplacer.

Notons qu' avant d'être agent général il faut avoir une certaine expérience. Ce qui fait que la plupart de ces agents généraux sont des professionnels du domaine, mais n'empêche qu'il ait cette formation continue sur les produits commercialisés par les sociétés d'assurances et sur leur fonctionnement. Au besoin SUNU Assurances IARD Niger peut initier des formations sur les nouveaux produits qu'elle compte mettre sur le marché.

Une autre formation concerne les collaborateurs de ces agents généraux. Au même titre que les courtiers ils envoient leurs stagiaires à SUNU Assurances IARD Niger pour être formés sur le logiciel métier de la société ou du groupe de façon générale. Pour les agences connectées au logiciel métier.

La dernière formation organisée par la DNA, s'est tenue du 13 au 17 juin 2022 à Niamey. L'objectif étant de pouvoir renforcer la capacité des agents généraux en production pour les compagnies d'assurances sur le marché et éventuellement pour celles à venir.

1-2 La formation des courtiers d'assurances

En ce qui concerne la formation des courtiers, elle vise pour l' essentiel l'apprentissage au métier de souscription et éventuellement celui de la déclaration des sinistres. Ceci afin de permettre aux courtiers de produire comme il a été noté ci-haut.

Le courtier souhaitant acquérir la formation vient suivre une formation d'environ une semaine au siège de la compagnie après avoir reçu l'accord de la compagnie suite à sa demande de formation sur la souscription. A défaut il envoie un de ses agents pour se faire former.

1-3 La formation des conseillers commerciaux d'assurance

La formation des conseillers commerciaux au sein de SUNU Assurances IARD Niger vise à les former sur tous les produits commercialisés par cette société. Les modalités de la formation sont les suivantes :

- ✓ la formation dure également environ une semaine ;
- ✓ les formateurs sont les différents chefs de départements et ou services de SUNU Assurances IARD Niger. Elle se fait à tour de rôle par ces différents responsables. De l'automobile, risques divers et incendie, en passant par l'assurance santé.

NB : pour ces conseillers commerciaux, la réunion hebdomadaire est également une modalité de formation. En effet, à l'occasion des échanges sur les difficultés rencontrées sur le terrain par ces commerciaux, les encadreurs tentent d'apporter des solutions concrètes.

2) Les motifs de la formation de la force de vente interne

Les travailleurs salariés reçoivent régulièrement des formations diverses et variées. Ces formations interviennent généralement dans le cadre de renforcement des capacités des travailleurs pour mieux répondre aux exigences de la clientèle. Et au-delà, l'adaptation aux mutations induites par le marché.

Au titre de ces formations, nous avons les séminaires qui sont animés en grande partie par les professionnels.

Nous avons également les colloques qui sont animés et par les professionnels et par les chercheurs.

Toujours dans le même ordre d'idées, d'autres formations peuvent intervenir dont notamment les ateliers et les conférences qui suscitent un grand intérêt pour le métier ou le secteur en général. Mais toutes ces formations à quelles fins.

B / La finalité de la formation de la force de vente de SUNU Assurances IARD Niger

La finalité de ces formations c'est d'aider à l'atteinte des objectifs de ventes de la société. Ça c'est primordial. Il faut aussi noter que les compagnies d'assurances sont aussi en compétition. Et pour résister, "l'armée commerciale" à savoir la force de vente doit être bien outillée et bien suivie.

La formation vise également à former les professionnels afin d'offrir une meilleure qualité des services aux clients et usagers de l'entreprise dans le respect des règles juridiques et éthiques de la profession.

Apprendre les choses par expériences, signifie apprendre par essais ou erreurs ou par approches aléatoires. Cependant la formation remplace cet apprentissage long et coûteux par un apprentissage programmé dans lequel l'expérience accumulée est partagée par les anciens combattants. C'est un effort délibéré qui se substitue à la soi-disant "expérience". Une meilleure compréhension des forces du marché, des politiques de l'entreprise, de la connaissance des produits et de la connaissance des clients, ainsi que de la connaissance et

de l'utilisation des techniques de vente, lui permet de gérer ses clients en toute confiance. Cela se traduit par une amélioration de ses performances commerciales et de la rentabilité de l'entreprise.

Dans toutes les organisations le taux de renouvellement des effectifs de vente est bien supérieur à celui des effectifs de vente expérimentés. C'est parce qu'ils se sentent inadaptés aux emplois, s'énervent et se séparent de la société. C'est la formation à la vente qui renforce ses connaissances, ses compétences et sa confiance en les maintenant plus longtemps dans la ligne. Un vendeur qualifié est susceptible de causer moins de gaspillage, car il est capable de manipuler les biens avec le plus grand soin. Les vendeurs formés sont autonomes et méprisent la supervision. Ce sont les personnes non entraînées qui perdent une grande partie de leur temps précieux parce qu'ils ne sont pas conscients de son importance. La perte de temps, d'efforts et des produits est bloquée dans l'œuf par un programme de formation complet.

Les personnes formées augmentent les ventes et améliorent les performances de ventes, donnant à l'entreprise le chiffre d'affaires et les bénéfices souhaités. Quand une entreprise gagne bien, elle paye bien. Cela garantit des relations saines, pas de démissions, pas de querelles ni d'affrontements. Il règne un moral élevé chez les employés, qui se traduit par une réduction du roulement de personnel, une augmentation des ventes, une augmentation des bénéfices, une amélioration de l'amitié et une satisfaction professionnelle. Le moral élevé sur les employés a un impact salubre sur son image et son raffinement.

Former et contrôler la force de vente est important dans toute entreprise.

Section 2 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger

Le contrôle fait partie des éléments clés pour garantir et assurer une meilleure performance de la force de vente d'une entreprise. C'est un outil de pilotage. Cela dit, étant investie dans ses missions, une force de vente a besoin d'être contrôlée. Par conséquent il faut mettre en place un dispositif de contrôle sur le plan interne et sur le plan externe. L'objectif étant toujours de permettre à la force de vente d'atteindre son meilleur rendement.

Le contrôle de la force de vente interne et celui de la force de vente externe ne sont pas les

mêmes. Le contrôle peut toucher plusieurs aspects de l'organisation d'une entreprise. De même ce contrôle peut à la fois concerner et impliquer certains processus ou services de la société.

L'évaluation également est un outil de pilotage permettant à l'entreprise de connaître son évolution et le niveau de ses performances. Sans l'évaluation il serait difficile d'estimer son niveau de progression dans la réalisation des objectifs de vente. L'évaluation peut intervenir avant, pendant et après son déploiement sur le terrain. Ce qui permet de redéfinir certains objectifs si cela est nécessaire. C'est grâce à l'évaluation que l'entreprise arrive à recadrer ses objectifs de vente et prendre des mesures d'accompagnement adaptées à chaque type des cas.

Cette démarche va nous amener à étudier le contrôle de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger (paragraphe 1). Puis l'évaluation de la force de vente de SUNU Assurances IARD Niger (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Le contrôle de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger.

Deux dimensions de contrôle s'observent au sein de SUNU Assurances IARD Niger. Ce contrôle est exécuté par des organes et ou services plus ou moins spécialisés au sein de SUNU Assurances IARD Niger.

Il faut noter que la procédure en matière de contrôle est beaucoup plus complexe s'agissant du contrôle de la force de vente externe. Puisqu' il faut avant tout avoir une idée sur la pratique des activités des vendeurs qui collaborent avec SUNU Assurances IARD Niger. A plus forte raison, ces derniers avaient accepté d'être contrôlés dès la signature de leur convention avec cette société.

Tour à tour nous étudierons le contrôle de la force de vente interne de SUNU Assurances IARD Niger (A) puis le contrôle de la force de vente externe au sein de SUNU Assurances IARD Niger (B).

A- Le contrôle de la force de vente interne de SUNU Assurances IARD Niger

A part le fait que le client est l'affaire de tous, la force de vente interne est composée essentiellement de l'ensemble de l'équipe commerciale. Cette équipe a la lourde tâche il faut le dire d'aider à l'atteinte des objectifs de vente fixés par la société. Elle est en première ligne de compte s'agissant de la commercialisation des produits de l'entreprise mis sur le marché d'assurance.

Maintenant en termes du contrôle il a été mis en place un dispositif de surveillance de l'activité de cette force de vente interne, c'est-à-dire un dispositif qui n'est pas figé. Ce dispositif est un ensemble des mesures, des processus et d'interactions permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Il s'agit du service de contrôle permanent et de conformité. Ce dernier a pour missions de préserver les valeurs et la réputation de l'entreprise en réduisant les risques liés au fonctionnement et faciliter la continuité en cas de problème majeur. Ce contrôle s'opère à trois niveaux de l'organisation interne de cette entreprise à savoir : au niveau opérationnel, au niveau N+1 et un troisième niveau qui est indépendant.

- Au premier niveau de contrôle, les commerciaux procèdent à la vérification des documents reçus de la part des clients et ou prospects de l'entreprise. Ce contrôle vise à requérir l'exactitude des informations portant sur les actes et documents fournis par les assurés.

- Au niveau N+ 1 il s'agit du contrôle exercé sur les documents transmis par les commerciaux avant d'approuver et d'apposer une quelconque signature. Il s'agit ici de prévenir le risque de non-conformité aux lois, règlements et circulaires aux quels la société est tenue de respecter. C'est le cas en matière de protection des données personnelles (en assurance santé par exemple). A cet effet, la société est elle-même contrôlée par la Haute Autorité de Protection des Données à caractère Personnel (HAPDP) étant membre à part entière ; créée par la loi N° 2017-28 du 03 mai 2017 relative à la protection des données à caractère personnel, modifiée et complétée par la loi N° 2019-71 du 24 décembre 2019 et son décret N° 2020-309 portant les modalités d' application.

- Le troisième niveau de contrôle à savoir le contrôle indépendant, s'exerce sur les commerciaux et leurs supérieurs hiérarchiques.

Dans l'atteinte des objectifs poursuivis par l'entreprise un contrôle est exercé en fonction des périodes de pique. C'est le cas notamment à l' occasion des fêtes où les policiers exercent le contrôle sur les usagers de la route. C'est le cas également de la visite médicale de décembre en assurance santé. Dans ce cas il faut bien communiquer ; doter la force de

vente en équipements et autres moyens nécessaires ; animer et motiver les commerciaux. Mais aussi afin de ne pas exposer la société aux sanctions de la Direction Nationale des Assurances(DNA), le contrôle de conformité est exercé sur l'ensemble des dossiers fournis par les intermédiaires et autres collaborateurs du département commercial.

Il reste les cas du contrôle de la force de vente externe de SUNU Assurances IARD Niger.

B / Le contrôle de la force de vente externe au sein de SUNU Assurances IARD Niger

Cette partie va comporter le contrôle sur le plan administratif (1). Et le contrôle sur le plan comptable (2).

1) Le contrôle de la force de vente externe sur le plan administratif

Il faut signaler que SUNU Assurances IARD Niger procède, à un contrôle à priori, c'est-à-dire les conditions d'exercice des intermédiaires avant toute collaboration. C'est ainsi qu'elle prend connaissance chaque année de la liste mise à jour par la DNA des intermédiaires, notamment celle des courtiers et sociétés de courtage agréées au Niger.

Relativement aux agents généraux une attention particulière est accordée quant à la constitution de la garantie financière.

Après la signature de la convention avec ces acteurs, le respect des différents textes imposé par SUNU Assurances IARD Niger, devient une préoccupation majeure du service de contrôle permanent et de conformité qui a pour principale mission le suivi et le contrôle des activités qu'exercent les intermédiaires qui collaborent avec SUNU Assurances IARD Niger.

1-1 Le respect de la politique de souscription

Il s'agit de contrôler la conformité des tarifs et réductions appliqués par les intermédiaires. Ce contrôle permet à SUNU Assurances IARD Niger, de déceler les cas de sous tarification de certains agents généraux et le non-respect des réductions commerciales à appliquer, notamment en automobile. Ce contrôle effectué par le service contrôle permanent et de conformité (autrefois exercé par le département commercial et inspection des agences), notamment au niveau de la saisie informatique des notes de couverture, fait souvent ressortir les cas de réductions commerciales non-conformes aux instructions de la compagnie. Aussi ce contrôle permet de vérifier le strict respect des obligations

contractuelles de la part des intermédiaires mandatés par la société. L'on se demande si SUNU Assurances IARD Niger exige t-elle de ceux-ci le respect des obligations qui incombent à l'assureur, notamment l'obligation d'information à laquelle il est astreint vis-à-vis des assurés et bénéficiaires de contrat d'assurance.

Par ailleurs SUNU Assurances IARD Niger fait sortir des notes d'information et directives à l'attention des intermédiaires en matière de souscription. Ces directives portent généralement sur les changements opérés par la compagnie en matière de souscription de contrats, et le service de contrôle permanent et de conformité, contrôle le respect de ces directives et autres circulaires adressés aux agents généraux et courtiers d'assurances avec mandat de souscription.

Le contrôle administratif porte également sur les documents contractuels mis à la disposition des intermédiaires par la compagnie.

1- 2 Le contrôle des documents contractuels

Les documents mis à la disposition des intermédiaires par SUNU Assurances IARD Niger sont les suivants : les attestations d'assurances ; les cartes brunes CEDEAO ; les imprimés de note de couverture et tous autres documents nécessaires à la production.

L'utilisation de ces documents doit être faite dans les normes voulues par la compagnie. Ainsi le service de contrôle permanent et de conformité se charge de contrôler rigoureusement les conditions d'utilisation. Le but du contrôle et du suivi à ce niveau vise à prévenir les éventuelles fraudes qui peuvent découler de l'utilisation anarchique des carnets d'attestations d'assurances, des notes de couverture et des cartes brunes CEDEAO. C'est pourquoi après utilisation et avant de renouveler le stock, les souches de ces documents sont retournées au siège pour vérification. Ce contrôle permet à SUNU Assurances IARD Niger de s'assurer que les agents généraux et courtiers avec mandat et autres, utilisent ou émettent les notes de couverture conformément aux conditions définies dans la convention.

Le contrôle administratif permet ainsi de contrôler la régularité dans le respect des délais de transmission des documents et le respect des périodicités de versement des espèces et chèques ainsi que la conformité des primes qui sont censées avoir été payées avant la prise d'effet du contrat conformément à l'article 13 nouveau du code des assurances CIMA.

En résumé, le contrôle administratif permet de s'assurer que les intermédiaires respectent non seulement les conditions conventionnelles en matière de souscription des contrats notamment les tarifs et les réductions appliquées et les conditions d'utilisation des documents contractuels, mais également le respect des instructions et autres mesures prises par la société dans le but de garantir un meilleur cadre de collaboration avec ses acteurs externes. Le contrôle sur le plan administratif ainsi vu facilite le contrôle sur le plan comptable.

2) Le contrôle de la force de vente externe sur le plan comptable

Ce contrôle est basé sur les principes comptables à savoir la comptabilité à l'émission, la comptabilisation par bordereaux et la connaissance de l'encaissement. Il est exercé ainsi qu'il suit : le contrôle des émissions (1) ; et le contrôle au niveau de l'encaissement (2).

2- 1 Le contrôle des émissions

Les intermédiaires avec mandat de souscription transmettent leur production au siège de SUNU Assurances IARD Niger. Il s'agit surtout des bordereaux d'émissions qui retracent l'ensemble des affaires réalisées pendant la période concernée, et qui enregistrent chronologiquement tous les contrats émis.

Avant la saisie informatique il est procédé à un premier contrôle effectué par le service de conformité qui consiste à vérifier la concordance du montant indiqué dans les folios et celui mentionné dans le bordereau d'émissions. Ainsi la compagnie tient un compte courant des agences, ce qui permet de faire un rapprochement contradictoire entre le compte tenu par SUNU Assurance IARD Niger et celui tenu par l'agence générale et le courtier avec mandat de souscription. Le contrôle continue au niveau de l'encaissement

2-2 Le contrôle au niveau de l'encaissement

Les intermédiaires qui ont mandat de l'encaissement sont obligés de reverser les primes ou les fractions des primes encaissées par eux dans un délai de trente (30) jours au maximum à compter de leur encaissement. Pour se conformer à cette exigence du code CIMA, la société demande à ses intermédiaires de procéder à un enregistrement chronologiquement de tous les encaissements de bordereaux mensuels de production. Certaines mentions doivent y figurer nécessairement afin de permettre un contrôle efficace, il s'agit de :

- la date de l'encaissement ;
- le numéro de police ;
- la prime nette ;
- le montant encaissé ;
- la nature de l'encaissement ;
- les références de la quittance ou du reçu délivré à l'assuré.

Le but de ce contrôle est de pouvoir déceler les rétentions des primes et retard dans le reversement des primes qui constituent l'une des difficultés rencontrées par SUNU Assurances IARD Niger.

Pour être efficace, le contrôle doit être appuyé par d'autres mesures visant à la compagnie de maîtriser une certaine influence dans la production de ses collaborateurs.

1-3 Le contrôle de la sinistralité des intermédiaires de SUNU Assurances IARD Niger

Au Niger comme dans la plupart des pays de la zone CIMA, les assurés sont peu satisfaits des prestations des assureurs. En effet, il est souvent reproché aux assureurs (à tort ou à raison) de mal évaluer les sinistres ou d'observer une lenteur inexplicable dans la procédure de règlement. C'est pourquoi SUNU Assurances IARD Niger accorde une importance particulière à la procédure d'indemnisation, cela se traduit par les mesures de contrôle mises en place en matière de sinistre. Cependant étant donné que les intermédiaires ne gèrent pas les sinistres, leur intervention se limite en l'envoi des déclarations des sinistres au siège de la compagnie.

Le contrôle en matière de sinistres s'effectue par le suivi des déclarations des sinistres envoyées par les intermédiaires. Ces derniers sont tenus de transmettre les déclarations de sinistres, et ce, immédiatement et sans délai, l'objectif étant d'éviter les conséquences des déclarations tardives.

Le contrôle consiste à ce niveau en la vérification des délais de déclarations enregistrées par les agents généraux et courtiers avec mandat de souscription.

Par ailleurs, une attention particulière est accordée à l'évolution de la sinistralité des intermédiaires.

Le suivi de la sinistralité des intermédiaires est indispensable pour le suivi de portefeuille. L'indicateur le plus pertinent est le rapport sinistre à primes (s/p). Ainsi SUNU Assurances IARD Niger apprécie-t-elle périodiquement ce rapport concernant les intermédiaires, ce qui

permet de prendre des mesures appropriées selon le niveau par rapport à la moyenne de la compagnie.

La nécessité du suivi de (s/p) des intermédiaires se justifie par le fait que certains intermédiaires, n'ont à l'esprit que le chiffre d'affaires qui détermine leur commission. Ils peuvent pour cela s'adonner à une souscription tout azimut, méprisant ainsi la politique de sélection des risques de la compagnie, qui elle n'est pas forcément attirée par le chiffre d'affaires, mais plutôt le résultat.

Ainsi lorsque les services de contrôle constatent qu'un intermédiaire a une sinistralité anormale, il est procédé à une analyse de causes et des mesures de redressement sont souvent prises pour y faire face.

Le contrôle est une passerelle à l'évaluation de la force de vente.

Paragraphe 2 : L'évaluation de la force de vente de SUNU Assurances IARD Niger

L'objectif de l'évaluation de cette force de vente c'est effectivement de pouvoir déceler son niveau de performance. Le cas échéant faire des éventuelles suggestions allant dans le sens de l'amélioration de ses performances.

Il faut donc des ressources humaines qualifiées capables de produire des bons résultats. Sinon il faut penser à identifier leurs besoins de formation afin qu'ils soient plus compétitifs.

La compétence accompagne la performance. Dans cette démarche, nous allons examiner l'évaluation de performance de la force de vente de SUNU Assurances IARD Niger (A). Et les facteurs d'atténuation de performance de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger (B).

A/ L'évaluation de performance de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger

Plusieurs critères peuvent être retenus s'agissant l'évaluation de performance. Dans le cadre de cette étude nous allons nous appesantir sur les critères quantitatifs, car nous estimons qu'ils sont plus précis et mesurables. Sinon on peut noter d'autres critères tels que : la qualité de l'accueil, la fidélisation, le nombre des prospects convertis...etc. Le

tableau ci-dessous nous fait ressortir l'évolution du chiffre d'affaires sur les trois derniers exercices. Mais avant, intéressons-nous au tableau de ventilation des objectifs.

Tableau 1: Ventilation des objectifs de ventes par canal sur les trois derniers exercices (en milliers de F CFA)

Apporteurs	Objectif 2021	Objectif 2020	Objectif 2019
Bureau Direct	1 320 000	1 365 799	950 000
Agences et réseau commercial	1 300 000	1 311 463	1 495 000
Bancassurance	120 000	142 422	200 000
Canaux alternatifs	10 000	9 200	50 000
Courtiers	3 000 000	2 487 054	2 350 000
Total Primes Émises	5 750 000	5 315 938	5 045 000

Source : Département Technique et Département Contrôle de Gestion

Tableau 2: les parts du bureau direct et des intermédiaires dans le chiffre d'affaires

Exercices Apporteurs	2019	%	2020	%	2021	%	Variation 2020-2021
Objectif de ventes	5 045 000 000	100%	5 315 937 282	100%	5 750 000 000	100%	(+ ou -)
Bureau direct	2 769 981 142	46,6%	1 435 232 012	27,9%	2 121 848 878	36,9%	9,1%
Agents généraux	863 896 298	14,5%	706 788 654	13,7%	819 343 530	14,2%	0,5%
Courtiers	1 967 662 566	33,1%	2 835 289 579	55,0%	3 610 211 537	62,8%	7,8%
Bancassurance	88 715 250	1,5%	85 567 000	1,7%	88 498 250	1,5%	-0,1%
Conseillers commerciaux	257 645 650	4,3%	90 349 392	1,8%	109 392 787	1,9%	0,1%
Chiffre d'affaires (CA)	5 947 900 906	118%	5 153 226 637	97%	6 749 294 982	117%	20,0%

Source : Département Technique et Département commercial

Commentaire :

Ce tableau nous donne une idée sur l'évolution du chiffre d'affaires de SUNU assurances IARD Niger sur les trois(3) dernières années. En faisant le cumul par catégories des canaux, on trouvera que la part des intermédiaires dépasse 50% du chiffre d'affaires pendant les trois années.

La plus grande part revient aux courtiers d'assurances dont la production a connu une augmentation pendant les trois exercices.

Au contraire les autres canaux de distribution ont du mal à faire augmenter leur production, ni à stabiliser leur niveau de performance. Mais sur les deux derniers exercices on constate une légère hausse du chiffre d'affaires des réseaux propriétaire composé du bureau direct (9,1%) ; agents généraux (0,5%) et conseillers commerciaux (0,1%).

La bancassurance quant à elle a connu une baisse de 0,1%.

Sur toutes les trois années, les objectifs de ventes augmentent, mais du point de vue du taux de réalisation, on note une hausse de l'ordre de 20% sur les deux derniers exercices.

Globalement on peut dire que la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger a enregistré des belles performances eu égard aux différents taux de réalisations sur les exercices respectifs. Cependant, une partie importante de ces chiffres est apportée par les courtiers internationaux plus précisément sur les affaires récurrentes.

Maintenant une question se pose, notamment celle de savoir s'il n'y aurait pas eu une sous-évaluation des objectifs globaux de ventes sur ces exercices. Ce qui risque pendant longtemps d'avoir des incidences sur la rentabilité de cette société. Sinon à voir réaliser plus de 95% des objectifs globaux de ventes sur les trois derniers exercices ne nous laisse indifférents sur cet aspect. Par conséquent il est de l'intérêt de cette société de revoir la procédure suivie pour se fixer des objectifs de ventes. On estime que si cette procédure est bien maîtrisée, SUNU Assurances IARD Niger pourrait devenir premier assureur IARD sur le marché nigérien de l'assurance. Loin de procéder par objectif et réalisation par canal.

B/ Les facteurs d'atténuation de performance de la force de vente de SUNU Assurances IARD Niger

Certes, la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger a été efficace en termes de performance, et ce, malgré un certain nombre des facteurs d'atténuation de performance. Une raison de plus pour nous de confirmer que SUNU Assurances IARD Niger pourrait devenir leader du marché nigérien d'assurance d'ici à deux ans.

Parmi les critères d'atténuation de performance nous pouvons citer la pandémie de covid 19 qui a vu l'effondrement de l'économie mondiale et ses effets subséquents sur le marché de l'assurance, particulièrement en zone CIMA.

En plus de cette pandémie, notons le cas de l'inflation due à la crise entre la Russie et l'Ukraine à l'origine de l'inflation sur le plan international. Cette inflation est venue malheureusement impacter le pouvoir d'achat des clients ou assurés de la société. Cela est d'autant plus évident, car ces assurés n'ont pas jusqu'à preuve du contraire bénéficiés d'une quelconque revalorisation des salaires. Enfin, nous pouvons évoquer le cas de concurrence déloyale. C'est le cas par exemple, lorsqu'un assuré demande une assurance au cordon douanier, et à qui on veut appliquer un taux de 1%. Vu que dans la pratique, la base de calcul est forfaitaire, cet assuré au refus de prendre son assurance à ce taux, peut trouver plus intéressant de prendre chez un autre à 0,5%

CHAPITRE II : LES INSUFFISANCES DE GESTION DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE SUNU Assurances IARD NIGER ET LES SUGGESTIONS DES MESURES CORRECTIVES D'AMELIORATION.

A l'issue de l'analyse du management de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD, il importe de relever un certain nombre des insuffisances. Certains facteurs par exemple expliquent pourquoi les objectifs de vente n'ont pas été atteints. Et cela constitue une préoccupation majeure au niveau stratégique, mais également au niveau opérationnel. D'où la nécessité pour ces deux composantes de la société de coaliser leurs forces en vue de trouver des solutions idoines. Pour ce faire en matière de fixation des objectifs de vente, il faut dans la mesure du possible impliquer toutes les composantes qui interviennent dans la chaîne de distribution.

Au niveau stratégique certes, il faut avoir des objectifs ambitieux, mais pas trop élevés. Alors qu'au niveau opérationnel les commerciaux ont tendance à fixer des objectifs le plus souvent en contradiction avec les besoins de croissance des entreprises. Il faut donc tenter de trouver le juste milieu.

D'autres insuffisances sont relatives à l'intervention des acteurs collaborateurs de la compagnie. Sur ce point il convient de noter que les intermédiaires de la société même étant connectés au système ou ayant mandat de souscription se limitent seulement à recevoir et à transmettre les dossiers de déclaration des sinistres au siège de la compagnie. Ce qui limite leur intervention et de surcroît répercuté sur leurs affaires à long terme.

En matière de management de la force de vente, il faut également relever les problèmes liés à la fraude. Celle-ci se manifeste sous différentes formes. Il y a la fraude concernant la rétention des primes par les intermédiaires en violation des dispositions du code des assurances CIMA. Ainsi cette partie consacrée à l'examen des insuffisances de la gestion de la force de vente au sein de SUNU Assurance IARD Niger, sera accompagnée d'un certain nombre des mesures correctives d'amélioration. Au titre de ces mesures l'innovation phare à envisager c'est notamment la digitalisation de la force de vente. Tour à tour nous allons étudier les insuffisances de gestion de la force de vente au sein de

SUNU Assurances IARD Niger (section 1) et les suggestions des mesures correctives d'amélioration (section 2)

Section 1 : Les insuffisances de gestion de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger

Il relève du système de management de la force de vente observé au sein de SUNU Assurances IARD Niger un certain nombre d'insuffisances. On peut les résumer en trois points essentiels. Sur le plan de la performance il faut noter que cette force de vente a du mal à atteindre ses objectifs au vu des données ci-dessus examinées précisément s'agissant des agents généraux, les conseils commerciaux et le canal bancassurance.

Ce qui nous amène à nous interroger s'agissant des procédures suivies pour fixer les objectifs de vente. Sinon il y' aurait un manque criard des ressources humaines qualifiées en déphasage avec les objectifs de vente ; en plus du manque d'accompagnement nécessaire ou adéquat.

Sur le plan professionnel l'effectif composant cette force de vente n'a pas les compétences requises pour exercer le métier des assureurs. Ces genres de pratiques visent à minimiser les coûts de gestion de cette force de vente. Ce qui ne pas sans conséquences sur ses performances, surtout si l'objectif recherché en termes d'optimisation de performance de cette force de vente est raté.

Sur le plan de collaboration avec les acteurs externes c'est surtout le problème relatif à la fraude. Mais également le problème de la concurrence déloyale.

Dans cette logique il sera question d'étudier les facteurs explicatifs au non atteint des objectifs de vente (paragraphe 1) et les insuffisances de collaboration entre SUNU Assurances IARD Niger et ses intermédiaires (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Les facteurs explicatifs à la non-atteinte des objectifs de vente

Cette partie va comporter les points suivants : l'ambition pour la croissance (A) ; et le mauvais recrutement (B).

A / L'ambition pour la croissance

Les objectifs de vente fixés par la force de vente seraient trop faibles et ne susciteraient pas la croissance visée par l'entreprise. A l'inverse ceux fixés par la direction

seraient trop élevés. Bien qu'atteignables en théorie, ils ne vont pas se concrétiser. Les objectifs de vente trop gonflés entraînent un sentiment d'échec lorsqu'ils ne sont pas atteints. De plus ils vont souvent être revus à la baisse en cours d'année pour s'aligner sur les résultats du premier semestre.

Les objectifs de vente fixés par les directeurs de vente c'est-à-dire du haut vers le bas ne seraient pas SMART pour avoir été fixés sans que les vendeurs ne soient associés.

Les caractéristiques des objectifs atteignables sont les suivantes:

- **Spécifiques**, c'est-à-dire adaptés à vos enjeux, à la population commerciale visée ;
- **Mesurables**, qui permettent d'évaluer précisément vos résultats ;
- **Acceptables**, donc compris et partagés par les commerciaux concernés ;
- **Réalistes**, un bon commercial a le sens du défi, mais lui demander la lune est contreproductif ;
- **Temporellement défini**, votre opération de motivation doit avoir un début, une fin, et des jalons intermédiaires.

Il faut faire participer les décideurs et les représentants à la fixation des objectifs, ces derniers seront beaucoup plus équilibrés.

A partir du moment où les objectifs de vente n'auraient pas été atteints, on peut estimer que la procédure suivie pour fixer les objectifs implique un mouvement du haut vers le bas. Le problème avec cette façon de procéder est que le représentant est exclu de la prise de décision, et, par conséquent, il n'adhère jamais complètement à l'objectif qu'on lui impose. Même un bon représentant ne s'investira pas autant pour un objectif qu'il n'a pas en partie lui-même élaboré. Son niveau d'engagement sera assurément plus bas.

Ainsi pour le cas de SUNU Assurances IARD Niger, le département commercial propose des chiffres à atteindre. Ces chiffres sont transmis à la direction technique, et de la direction technique à la Direction Générale. Puis en dernier ressort ces objectifs se discutent au sein du Conseil d'Administration par le canal du Comité de Direction (CODIR). Ainsi au niveau stratégique ces objectifs peuvent être revus, modifier et ou gonflés. Ce qui d'office écarte certains acteurs associés à l'atteinte des chiffres d'affaires fixés par la société, notamment les réseaux propriétaire comme c'est le cas avec les agents généraux, et le canal conseillers commerciaux avec qui la société se fie aux données historiques afin de signer avec eux un contrat d'objectifs.

D'autres facteurs plus ou moins sévères expliquent le retard en termes de réalisation des objectifs de vente de la société.

B/ Le mauvais recrutement

Le recrutement est la clé de voûte de performance de la force de vente. Avant de mener une quelconque action ou d'être déployée sur le terrain l'équipe commerciale d'une société se doit d'être recrutée dans des bonnes conditions. Pour ce faire, il y a des étapes à suivre pour prétendre réussir un bon recrutement.

D'abord le recrutement doit être une réponse à un besoin identifié. Pas de besoin pas de recrutement. De nos jours les entreprises ont besoin des vendeurs de plus en plus compétents et performants, car la concurrence est de plus-en-plus rude. C'est la raison pour laquelle le recrutement constitue un enjeu principal et capital pour l'entreprise.

Pour réussir l'opération du recrutement il est nécessaire de passer par les étapes suivantes. La préparation du recrutement qui repose sur la connaissance des besoins de l'entreprise et la définition du poste et du profil du vendeur. Pour l'évaluation des besoins il faut se dire que le renouvellement du personnel commercial se fait pour des raisons suivantes :

- la rotation du personnel (turn over) ;
- les départs volontaires de certains salariés (retraite, changement d'entreprise) ;
- les départs provoqués (licenciement) ;
- les promotions et mutations au sein de l'entreprise ;
- le besoin des compétences nouvelles.

Quant à la définition de fonction, c'est la première étape dans tout processus du recrutement, elle permet de préciser le besoin et critères de recrutement, et elle est aussi nécessaire pour l'intégration rapide du candidat. En ce qui concerne le profil de vendeur, il faut noter que le profil est la traduction entre une des compétences (savoir-faire) et de comportement (savoir être) et des caractéristiques à pourvoir, donc établir un profil de poste revient à définir les qualités qui seront nécessaires à la personne que l'entreprise souhaite recruter pour ce poste. La seconde étape est la recherche des candidats. A ce niveau il faut dire que le recrutement peut être réalisé directement par l'entreprise qui fait confier cette mission à la Direction Commerciale et ou à la Direction des Ressources Humaines ou bien par un organisme externe à l'entreprise (recrutement délégué) ou combiner entre ces modes d'actions. Le cas

échéant, plusieurs procédés de recrutement s'offrent à l'entreprise tels que : les petites annonces-presse, les petites annonces internet, la cooptation, les salons de recrutement, les relations avec les écoles et les stagiaires.

Bon à retenir : la recherche peut se faire en interne ou en externe.

La troisième étape du processus de recrutement est la sélection des candidats. Cette étape consiste à choisir les profils adaptés au poste à pourvoir, l'entreprise constitue une présélection à partir des lettres de candidature manuscrites et des Curriculum Vitae (CV).

La dernière étape est l'intégration des nouveaux vendeurs. Ceci dit, après la sélection, les nouveaux vendeurs seront accueillis au sein de l'entreprise, et ils passeront par une période d'essai.

En conclusion, il serait difficile de parvenir à la réalisation des objectifs de vente si toutes ces étapes n'auraient pas été respectées, ne serait-ce qu'en théorie. Et à l'issue de notre analyse, le processus suivi pour recruter l'essentiel des effectifs de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger ne respecte pas cette théorie ou démarche. Ces insuffisances de gestion de la force de vente peuvent avoir d'autres dimensions notamment au niveau externe.

Paragraphe 2 : Les insuffisances de collaboration entre SUNU Assurances IARD Niger et les acteurs externes.

Les collaborateurs de SUNU Assurances IARD Niger dans le cadre de la commercialisation de ses produits, sont communément appelés intermédiaires d'assurances. Ces derniers sont incontournables sur le marché car ils ont un poids dans les chiffres d'affaires des compagnies d'assurances. D'où l'importance de relever quelques insuffisances qui empêchent véritablement ces intermédiaires à mener bien leur travail et de ce fait à pouvoir booster le chiffre d'affaires des compagnies, rehausser l'image de l'assurance et redynamiser le marché. Nous allons articuler cette partie ainsi qu'il suit : premièrement, il sera question d'aborder la faible implication des intermédiaires dans la gestion et le règlement des sinistres (A) ; et deuxièmement, les insuffisances relatives à l'intervention des intermédiaires (B).

A/ Faible implication des intermédiaires dans la gestion et le règlement des sinistres

La réglementation CIMA du marché de l'assurance se caractérise par une faible implication de ces acteurs en matière de gestion et de règlement des sinistres. Le marché nigérien ne fait pas exception. En cette matière le rôle des intermédiaires est limité essentiellement en la déclaration au siège, les risques concernant les sinistres souscrits par leur entremise. Cela n'est pas sans conséquence sur la gestion et le règlement des sinistres.

En effet, la lenteur constatée le plus souvent dans la procédure de règlement des sinistres est justifiée par le retard observé pour la transmission des déclarations au siège de SUNU Assurances IARD Niger. Ces déclarations de sinistres prennent du temps avant d'être envoyées au siège, du fait de la distance qui sépare le siège et certaines agences générales qui sont à l'intérieur du pays.

Diverses raisons sont invoquées pour justifier cette faible implication des intermédiaires dans la gestion et le règlement des sinistres.

D'abord, force est de reconnaître que certains intermédiaires ne sont pas assez formés techniquement pour gérer les sinistres.

La fraude à l'assurance notamment l'implication de certains intermédiaires, dans des faux sinistres peut justifier la réticence des compagnies d'assurances, préférant ainsi gérer les sinistres au niveau du siège à travers les services techniques. A ce propos il faut signaler que les faux sinistres et les sinistres couverts sans garantie sont des pratiques courantes de certains intermédiaires de mauvaise foi.

Ensuite, il faut remarquer qu'avec le changement intervenu (la réforme de l'article 13 du code des assurances CIMA), pour les cas des courtiers, ils doivent reverser intégralement les primes, et ne peuvent plus se servir des fonds à leur disposition pour gérer les sinistres. D'où il faut supprimer même le mandat de gestion.

Enfin, le manque d'outils de gestion adaptés en sinistre, notamment en matière de nouvelles technologies, peut justifier une fois de plus, la réticence de certains assureurs qui préfèrent gérer directement leurs sinistres. Pourtant il y a des grands courtiers à qui on peut confier la gestion des sinistres à l'image de GRASSAVOYE, ASCOMA et autres, car ils disposent des moyens techniques nécessaires, et leur taille jouit d'une certaine confiance.

L'intervention des intermédiaires serait utile sous réserve que cela ne va pas impacter négativement l'image de la compagnie. Et certains comportements de leur part constituent une autre forme des insuffisances de gestion de la force de vente. D'autres insuffisances concernent l'intervention des intermédiaires.

B/ Les insuffisances relatives à l'intervention des acteurs externes

Deux points seront traités, à savoir le manque de formation requise chez certains intermédiaires (1) ; et la rétention des primes par les intermédiaires (2).

1) Le manque de formation requise chez certains intermédiaires

Professionnellement parlant SUNU Assurances IARD Niger se base sur des qualités professionnelles avant de choisir ses intermédiaires piliers qui sont les agents généraux et les courtiers d'assurances. Mais ces intermédiaires même s'ils remplissent les conditions exigées par la loi en tant que gérants de leurs agences, sont accompagnés par des employés en manque de formation idoine. Cette réalité qui constitue un défi pour beaucoup des pays membres de la CIMA, a pour conséquences d'anéantir les efforts de la compagnie mandante qui verra son image ternie aux yeux des assurés non satisfaits des prestations des agents producteurs des intermédiaires.

En effet, l'assureur a un devoir de conseil vis-à-vis des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurances. Pourtant, comme souligné plus haut, la distribution des produits d'assurance est orientée vers la protection des assurés. Mais malheureusement le constat révèle de fois, une défaillance de la part des intermédiaires due au manque de formation. Ainsi comme conséquences du manque de formation on peut noter :

- l'inobservation des règles tarifaires, surtout en automobile ;
- le manquement au devoir des conseils ;
- les propositions des garanties non adaptées aux caractéristiques du risque.

En outre, comme conséquences du manque de formation, il faut souligner l'absence des états statistiques de la part des intermédiaires qui doivent les tenir conformément aux dispositions du code des assurances. Ainsi certains agents généraux ne tiennent pas des comptes courants, ce qui rend une fois de plus difficile le suivi et le contrôle de la comptabilité des agences que SUNU Assurances IARD Niger est censée exercer sur la

production des intermédiaires, car ne disposant pas de tels états statistiques et ce, malgré l'exigence légale. Pourtant, la confection des états modèles est plus que nécessaire, car établis sur la base des bordaux, ils permettent d'apprécier la gestion du portefeuille des intermédiaires et d'harmoniser leur contrôle.

Les états modèles à confectionner par les intermédiaires sont :

- l'état de ventilation des émissions, des encaissements et des commissions de l'exercice et des exercices extérieurs;
- l'état de ventilation par exercice de souscription et par branche, des primes, encaissements et annulation (étatC9) ;
- le compte courant compagnie.

Des pratiques malsaines qui s'illustrent à travers la rétention des primes constituent une des gangrènes du secteur des assurances en zone CIMA et particulièrement au Niger et ce malgré l'application de l'article 13 nouveau du code des assurances CIMA.

2) La rétention des primes par les intermédiaires

Ce phénomène il faudrait le dire est de nature à remettre en cause la franche collaboration entre SUNU Assurances IARD Niger et ses intermédiaires. Mais aussi également c'est un phénomène difficile à juguler même en ce qui concerne la gestion de la force de vente interne de SUNU Assurances IARD Niger.

Au regard de la législation en vigueur, ces intermédiaires sont tenus de reverser les primes perçues dans les délais. Ce qui n'est pas le cas. En effet, certains intermédiaires continuent à reproduire les mêmes pratiques malgré l'article treize (13) nouveau du code des assurances CIMA. Le contrôle exercé par SUNU Assurances IARD Niger a permis de relever que certains agents généraux indécents ne reversent pas la prime au siège, ce qui pourrait sans doute avoir des conséquences dans les statistiques, en matière de production et de sinistralité.

Aussi certains arriérés se sont révélées irrécouvrables, car les primes ont bel et bien été payées par les assurés, mais n'ont pas fait l'objet de reversement dans les comptes de la compagnie. D'où la poursuite de certains intermédiaires devant les tribunaux, jusqu'à mettre fin à cette collaboration avec d'autres.

Il faut à ces problèmes identifiés, proposer des solutions ou suggérer des mesures correctives d'amélioration.

Section 2 : Suggestions des mesures correctives d'amélioration

Pour aider à l'amélioration de performance de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger, il faudra penser d'abord à la procédure à suivre pour lui assigner des objectifs. En effet, fixer des objectifs de vente réalisables demande des compétences disponibles et suffisamment des ressources.

Ensuite il faudra penser à inclure le digital dans la gestion de cette force de vente, ceci afin de minimiser la fraude, diversifier les canaux de distribution voire, de former d'autres agents généraux en plus des agents déjà opérationnels sur le terrain. Il faudra penser à faire monter en gamme certains conseillers commerciaux pour en faire des agents généraux. Ces conseillers sont ceux qui auront fait preuve d'un engagement affectif et non calculé à l'égard de la compagnie. Il faut intensifier le dialogue interne, améliorer la satisfaction clients et surtout inculquer la pensée clients à tous les personnels grâce à des formations.

S'agissant des objectifs de vente, il faut se dire que le client est l'affaire de tous. Ainsi donc, tous les acteurs sont à impliquer pour qu'ils se sentent davantage concernés et motivés à atteindre ceux-ci. Un bon manager doit savoir associer ses collaborateurs afin de leur permettre d'accéder aux meilleures informations. L'occasion pour celui-ci de leur communiquer et partager des informations utiles et y relatives. Ainsi donc, la formation de tous les personnels est indispensable pour leur inculquer la pensée client, mais aussi profitabilité (marketing).

En ce qui concerne le digital, c'est de pouvoir améliorer le parcours client, et de ce fait lui offrir une belle expérience avec la société. De nos jours les clients sont pressés et sont connectés. Pour satisfaire à leurs besoins, le recours aux moyens technologiques modernes est indispensable. Répondre à toutes ces exigences revient pour nous à décortiquer les points suivants : démarche de fixation des objectifs de vente (paragraphe 1) ; et la transformation digitale (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Démarche de fixation des objectifs de vente

Ici deux points essentiels seront traités dont notamment les acteurs à la fixation des objectifs de vente(A) ; et la procédure de fixation des objectifs de vente(B).

A/ Les acteurs à la fixation des objectifs de vente

Traditionnellement deux approches existent concernant la façon de fixer les prix et ou les objectifs de vente.

La première place les dirigeants d'entreprises au centre de ces prises de décisions. Et comme souligné ci-haut cette démarche implique le mouvement du haut vers le bas. Le problème avec cette façon de procéder est que le représentant est exclu de la prise de décisions et, naturellement il n'adhère jamais complètement aux objectifs qu'on lui impose. Le risque immédiat est que son engagement est très limité. Il aura tendance à se sentir mis à côté de toutes les initiatives.

La deuxième école de pensée invite le représentant à fixer lui-même ses objectifs puis à les communiquer à ses supérieurs. C'est celle qui implique le mouvement du bas vers le haut. Le représentant aura tendance à placer la barre trop basse pour éviter de se mettre au défi. En général il ne se mettra pas volontairement dans une situation où il aura à déployer des grands efforts pour atteindre ses objectifs de vente.

NB : Pour éviter les inconvénients de ces deux façons de faire, il est conseillé de combiner. En faisant participer les décideurs et les représentants à la fixation des objectifs. Ces derniers seront beaucoup plus équilibrés.

La procédure à la fixation des objectifs de vente sera le prochain point à examiner comme proposition des solutions.

B) La procédure à la fixation des objectifs de vente

Premièrement il faut se fier aux données historiques. Pour fixer les objectifs de vente, on n'utilise pas la formule mathématique, mais on peut se fier aux données historiques. En révélant ce qui a été accompli par l'équipe, ces données peuvent orienter la prise de décision. L'analyse de ces données aide à calibrer les attentes de part et d'autre.

Quelle a été la vente moyenne de chaque représentant?

Quels profits et revenus annuels a-t-il apportés?

Quelles sont ses prévisions de vente pour le prochain mois, le prochain trimestre et la prochaine année ?

Peu importe le niveau du vendeur, qu'il soit novice ou très performant, l'idée est de toujours fixer la barre un peu plus haute que ses réalisations précédentes. C'est ce qui assure un bon niveau de motivation et qui évite la complaisance.

En deuxième lieu, fixer des objectifs variés et personnalisés. Plusieurs variables participent à la fixation des objectifs : l'expérience du représentant, la moyenne de prix d'achat et de sa clientèle, le lancement de nouveau produit... etc. En ce sens les objectifs de vente devraient être variés et nombreux, en plus d'être personnalisés à la réalité de chaque vendeur. Il est évident qu'un représentant qui fait essentiellement de la gestion de compte ne fait pas face aux mêmes enjeux qu'un vendeur qui s'occupe du recrutement des nouveaux clients. Les objectifs de vente d'un chasseur, d'un fermier et d'un gestionnaire de comptes doivent donc être complètement différents, car leurs rôles et défis quotidien divergent.

En troisième lieu, il faut établir une rémunération qui soutient les objectifs fixés. La rémunération ne peut pas non plus être la même pour tous. Il faut élaborer des objectifs de vente personnalisés, soutenus par un programme de rémunération varié. Celui-ci doit être lié aux objectifs et devenir une source de motivation pour les vendeurs, soit un carburant qui les poussera à ne pas se contenter du strict minimum. Il faut aussi parmi ces mesures penser à inclure le digital.

Paragraphe 2 : La transformation digitale

La digitalisation est une suite logique de l'évolution technologique et particulièrement d'internet et de l'informatique. Désormais tout peut se traiter en ligne et c'est le principe même de la digitalisation.

Pour définir cette opération, on peut dire qu'il s'agit d'un procédé qui vise à transformer les processus traditionnels, des objets, des outils ou encore des professions par le biais de technologies digitales afin de les rendre plus performants.

Sachez que la transformation digitale existe depuis l'arrivée de l'internet. Ainsi le courrier est remplacé par l'e-mail, les magasins par les boutiques en ligne et les salons par les forums web. La digitalisation ne s'arrête pas là. De nos jours, elle comprend également le paiement électronique, les réseaux sociaux ou en encore les caisses automatiques. Ce processus est tellement fréquent que l'on peut affirmer que la société se transforme grâce au numérique.

Les nouvelles technologies ont bouleversé les modèles économiques. Par conséquent, les entreprises traditionnelles se doivent de suivre cette évolution. En effet, si votre entreprise ne dispose pas encore d'un site internet, vous aurez du mal à faire face à votre concurrence.

En créant une vitrine en line, vous attirerez davantage des clients et des partenaires. Vos activités auront une portée internationale et votre chiffre d'affaires augmentera de manière significative.

La transformation digitale se fonde sur certains piliers tels que : l'élimination des barrières spatiales et temporelles ; la connexion mobile ; internet des objets et universalité d'internet.

Pour réaliser la transformation digitale de votre entreprise, il ne suffit pas seulement d'installer les nouveaux canaux de communication et de ventes. Certes, il s'agit déjà d'une étape importante, mais la digitalisation ne s'arrête pas là. La transformation doit s'opérer sur l'intégralité de l'entreprise et sur sa gestion. De la saisie des données, en passant par l'accès à l'information, jusqu'à mieux appréhender l'évolution de votre entreprise. Au vue de tous ces éléments détaillés, notre analyse va consister à examiner les outils nécessaires à la transformation digitale(A) et la digitalisation de l'attestation d'assurance automobile(B). Il faut de passage souligner la nécessité pour SUNU Assurances IARD Niger de pouvoir gérer sa propre communication, car à l'heure actuelle, cette dernière est gérée par la maison mère pour des raisons de sécurité et d'image. Ce qui n'est pas sans conséquence sur l'efficacité de cette filiale s'agissant des actions à mener sur le terrain.

A/ Les outils nécessaires à la transformation digitale

Si vous voulez digitaliser votre entreprise, vous devez exploiter un certain nombre d'outils rattachés à l'univers de web. Pour certaines transformations digitales, vous devrez peut-être avoir recours aux données personnelles présentes dans le big data.

Voici quelques-uns des outils utilisés lors de la digitalisation.

✓ Les sites web : si vous voulez digitaliser SUNU Assurances IARD Niger, vous devrez créer une version numérique de celle-ci. Pour cela il vous faudra lancer un site internet. Le site web est la vitrine de vos activités. Celui-ci peut être visité et consulté par des internautes du quatre coins du monde. Par conséquent, vous devez soigner la forme et le fond de votre

site internet pour faire en sorte qu'il mette en avant une image positive de vos activités, de vos produits ou de vos services.

L'erreur à éviter est de prendre à la légère l'importance d'un site internet. Vous risquez de ternir votre image si la vitrine numérique de vos activités est de moindre qualité. Le site internet est souvent la première image de l'entreprise. Les consommateurs utilisent l'internet et plus particulièrement google pour faire des recherches sur les produits qui les intéressent. Dès lors votre site internet est souvent la première approche qu'ils ont de votre entreprise.

Pour que votre site offre une bonne image de vos activités, faites en sorte qu'il soit créé sur une base solide. Choisissez le bon CMS(l'outil de gestion de contenu) ou faites appel aux services de spécialistes de création web. Si votre site est dédié à l'e-commerce, optez par exemple pour les outils comme : « prestashop » ou « mangeto ». Vous n'aurez ainsi aucun problème à créer un site de grande qualité sans avoir des lourdes connaissances techniques. Si vous cherchez à créer un site de services ou un site d'informations, choisissez plutôt WordPress afin de profiter là aussi d'un site de qualité professionnelle. Dans tous les cas la version premium du CMS que vous avez choisi est à envisager pour bénéficier des nombreuses options de personnalisation. Si vous décidez de mettre en place votre propre site internet, sans faire appel à un outil de gestion, il vous faudra alors embaucher des spécialistes ou sous-traiter la création du site. Après avoir fait votre choix de la meilleure solution et d'un outil de gestion viendra le temps de trouver un hébergeur fiable et payant pour votre site internet.

L'hébergement est l'endroit où seront stockées les données, le nom du site internet et le nom du domaine correspondant à l'adresse. Choisissez cette dernière à la place pour qu'elle soit originale et personnalisée. Avoir un nom du domaine enregistré en .com pour votre entreprise donnera une portée plus professionnelle et plus sérieuse à votre vitrine en ligne.

Si vous choisissez de créer votre propre site web, soyez méthodique. Pour ce faire :

- optimisez l'expérience utilisateur ;
- adaptez l'utilisation à l'audience ;
- exploitez les outils de tracking ;
- faites de l'optimisation SEO

- invitez les visiteurs à prendre contact avec vous avec des boutons d'action, des formulaires.

Si vous ne vous sentez pas capable de réaliser ces opérations, ne perdez pas votre temps et faire appel à un spécialiste.

✓ Les applications mobiles : savez-vous que sont nombreux les nigériens qui utilisent leur smartphone ou tablette plutôt que leur ordinateur pour se connecter à l'internet. Pour cette raison, SUNU Assurances IARD Niger devrez envisager une digitalisation à partir des smartphones et tablettes.

Créer une application mobile est une autre option qui vous permet de récolter plus des informations émanant de vos partenaires et clients. L'utilisation d'applications mobiles est aujourd'hui une véritable tendance puisque, la plupart des adeptes des nouvelles technologies ne peuvent plus se séparer de leurs smartphones et tablettes. Si vous choisissez la digitalisation à partir de dispositifs mobiles, vous pourrez rapidement obtenir des résultats et vous accéderez à des audiences diverses.

✓ Les logiciels métiers : vous en avez certainement entendu parler. Il s'agit d'outils performants que les développeurs créent afin de vous permettre d'automatiser vos tâches quotidiennes tout en facilitant la vie de vos collaborateurs. Ainsi, si SUNU Assurances IARD Niger souhaite rendre plus qualitatives et plus simples ses activités, exploiter les logiciels comme les CRM, les logiciels de saisie de ventes mobiles, les logiciels de mesure de la performance ou encore les logiciels de rendez-vous automatisés.

✓ Les newsletters : parmi les outils de digitalisation disponibles, la société pouvait exploiter ces newsletters. Ce sont des e-mails que vous adressez à vos contacts (clients ou assurées, partenaires etc.) pour mieux les informer de vos nouveaux produits et services.

Les changements qui s'opèrent dans votre entreprise sont également rapportés par les newsletters.

Si vous voulez que vos lettres d'informations soient plus percutantes, adaptez leur contenu en fonction de l'audience. Vous optimiserez votre communication et votre objectif sera rapidement atteint.

✓ Les landing pages (pages de destination) : en matière de digitalisation, les landing pages sont une arme redoutable.

Grâce à ces pages indépendantes de votre site internet la société pouvait sensibiliser son audience sur une action précise.

Parmi les messages les plus courants transmis par les landing pages, on trouve l'abonnement à la newsletter, l'inscription à un événement ou encore le téléchargement d'une application. Dans tous les cas, il vous faudra faire en sorte que les messages passés à travers les landings page soient percutants afin que la digitalisation se fasse dans les meilleures conditions. Travaillez vos appels à l'action et devenez la meilleure solution possible pour votre cible.

✓ Département commercial et marketing :

Il faut doter le département commercial d'un fichier clients bien renseigné notamment dans le cadre de la relance client pour renouvellement du contrat. Il se trouve que le fichier actuel n'est pas renseigné sur les langues parlées par les clients. Ce qui est de nature à perturber l'échange dès le premier coup de fil. Pour être efficace en matière de relance client, il faut que ce dernier soit appelé dans la langue dont il se sent à l'aise. Le fichier client actuel est un fichier contrat, car il ne contient pas des informations sur l'état civil des clients ou assurés de la société.

La digitalisation est un long processus, il faudrait à cet effet, commencer avec la branche d'assurance obligatoire dans l'espace CIMA. C'est le cas dans certains pays en ce qui concerne la digitalisation de l'attestation d'assurance automobile.

B/ La digitalisation de l'attestation d'assurance automobile

A l'image de certains pays de la zone CIMA comme la Côte d'Ivoire, le projet de digitalisation de l'attestation d'assurance automobile mérite d'être lancé. Pour ce faire, il faut passer par le Ministère des Finances par l'intermédiaire de la Direction Nationale des Assurances. Ceci dit, la digitalisation de l'attestation de l'assurance automobile a besoin d'abord d'un cadre réglementaire qui garantit son fondement.

La digitation de l'attestation d'assurance automobile comporte un certain nombre d'enjeux dont notamment un gain de temps et une réduction de marge d'erreurs. A cet effet, elle permet de transférer une partie des tâches ou des charges à l'assuré. En contrepartie, ce dernier bénéficiera d'une réduction en matière de tarification. L'autre enjeu ce qu'elle va aider à lutter contre la fraude par le mécanisme de l'automatisation.

Il convient de noter que la branche automobile est la seule branche devenue obligatoire au Niger et comme dans beaucoup des pays membres de la zone CIMA. En plus du fait que de nos jours les clients sont connectés, pressés et exigeants. Ce qui explique

davantage les opportunités qu'il y a pour SUNU Assurances IARD Niger de nouer des partenariats allant dans ce sens.

CONCLUSION GENERALE

A travers cette étude, nous allons relever que le management de la force de vente doit plus que ne jamais requérir l'attention des dirigeants des compagnies d'assurances de la zone CIMA. Les raisons qui expliquent ou commandent cette exigence tiennent tantôt à l'importance de la force de vente dans la performance des compagnies d'assurances mais aussi et surtout, dans le fait que cette force de vente est la vitrine d'une compagnie d'assurance. En effet, la force de vente est un instrument de communication étant en contact direct avec les clients ou assurés de la société. C'est également un moyen de collecte des données clients.

Le développement du secteur des assurances est inenvisageable sans la prise en compte de la force de vente qui est l'arsenal militaire commercial des compagnies d'assurances. C'est pourquoi cette activité est l'affaire de tous, car en rapport avec les clients qui payent bien sûr les travailleurs. Ce n'est pas les employeurs qui payent les salariés. D'où la nécessité pour tous les acteurs de s'impliquer davantage pour encadrer ce secteur. En conséquence les DNA, les associations des assureurs, notamment les fédérations nationales en particulier et la FANAF en général, ainsi que celles des intermédiaires doivent collaborer pour rehausser l'image des assurances à travers cette composante qu'est la force de vente.

Pour ce qui est du marché nigérien des assurances, il est en pleine mutation eu égard aux potentiels que regorge ce pays, les ressources naturelles, son poids démographique sans oublier la concurrence qui s'accroît de plus-en-plus. Ce qui va sans doute accroître le rôle des managers dans les compagnies d'assurances pour mieux y faire face. Ces enjeux du moment commandent à SUNU Assurances IARD Niger une autre façon de travailler.

La délicatesse du management de la force de vente, doit susciter au niveau de SUNU Assurances IARD Niger le recrutement des managers qualifiés pour renforcer le dispositif existant. Il n'est jamais assez pour mieux faire a-t-on coutume de dire. La mise en place d'une entité exclusivement chargée de l'écoute client et de la qualité des prestations de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger est nécessaire dans le cadre du management de la force de vente.

Au total eu égard aux multiples enjeux autour du management de la force de vente, l'on se pose la question de savoir : quelle est la qualité et l'impact réel du management appliqué à la force de vente de SUNU Assurance IARD Niger ?

BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrages généraux :

- Alfred.Z, Armand.D, « la force de vente », édition organisation, paris 2003.
- Chirouze(Y) : « le marketing », édition Chotard, tom 2, Paris.
- Flipo Jean-Paul. Le management des entreprises de services. Paris, les Editions d'Organisation, 1987, 252 p. ISBN 978-2708105867.
- Flipo Jean-Paul. Marketing des services un mixte d'intangible et de tangible. Revue Française du Marketing, 1989, n° 121, pp29-37.

Textes législatifs et réglementaires

- Acte Uniforme OHADA, sur le Droit Commercial Général (AUDCG).
- Arrêté N° 0513MF/DGRF/DCA/SLR du 5 décembre 2013, fixant les taux minima et maxima des rémunérations des intermédiaires d'assurances.
- Code Civil Dalloz 2000
- Code des Assurances des Etats Membres de la CIMA, nouvelle édition 2019.

Cours :

- ✓ Dr EWODO MEKA Roland, « Création et Animation des Réseaux d'Intermédiaires », Enseignant à l'Institut International des Assurances(I.I.A) de Yaoundé.
- ✓ M. Jacques BAKOLON, « Gestion des Ressources Humaines », Enseignant à l'Institut International des Assurances(I.I.A) de Yaoundé.

Mémoires :

- ❖ OUSSEINI Illiassou, « l'organisation du travail des intermédiaires d'assurance au sein d'une compagnie d'assurance de la CIMA : cas de CAREN ».

Sites internet visités :

- ♣ www.google.fr
- ♣ www.largusdelassurance.com

ANNEXES

Annexe I : compte courant SUNU Assurances IARD Niger troisième trimestre 2020.

Annexe II : fiche de prospection commerciale.

ANNEXES

Annexe I : compte courant SUNU Assurances IARD Niger troisième trimestre 2020.



COMPTE COURANT SUNU ASSURANCE IARD TROISIEME TRIMESTRE 2020

Libellés	Débit	Crédit
Solde à nouveau	5 192 506	
Ancien retard (arriérés)		
Bordereaux de primes comptant	44 002	293 348
Bordereaux de primes terme	9 182 671	50 981 069
Quittances en retour	-	-
Bordereaux des règlements		-
Opérations diverses		
Mouvements de fonds (primes directement versées à l'assureur)	51 274 417	13 068 419
Nouveaux retards (arriérés)	-	-
Solde débiteur		1 350 760
Total	65 693 596	65 693 596

POUR LA SOCIETE

Annexe II : fiche de prospection commerciale.

SUNU Assurances IARD Niger
Département Commercial

FICHE DE PROSPECTION COMMERCIALE

Date : 21/09/2019

Nom, prénom conseiller : Maman Harouna

Code : /

Tel : 9815 89 79 / 9004 49 95

Nombre de prospects	Produits Présentés								Noms de Prospects	Contacts Prospects pour Relance
	Auto	KOREY	RCIS	MRH	MRP	Transport	Maladies	Incendies		
1	/	/							Moutoula D	980350137
2	/								Kimba Nasser	96976398
3	/	/							C. Aliman	90969738
4	/	/							M. Harouna	98158979
5										
6										
7										
8										
9										
10										

Perspectives et Date prochain RDV :

1- Je vais acheter une moto

2- Je vais acheter une assurance

3- Je vais acheter une assurance

4- Je vais acheter une assurance

5- Je vais acheter une assurance

6- Je vais acheter une assurance

7- Je vais acheter une assurance

8- Je vais acheter une assurance

9- Je vais acheter une assurance

10- Je vais acheter une assurance

Signature Conseiller :



TABLE DES MATIÈRES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
RESUME.....	v
ABSTRACT	vi
SOMMAIRE	vii
AVANT-PROPOS	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE GENERALE SUR LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE ET PRESENTATION DE STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE SUNU AssurancesS IARD NIGER.	6
CHAPITRE 1 : APPROCHE GENERALE SUR LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE.....	7
Section 1 : Les fonctions et objectifs du management de la force de vente.....	8
Paragraphe I : Les principales fonctions du management de la force de vente.....	8
A / L'organisation et suivi des activités.....	8
1) L'organisation de la force de vente	8
2) Le suivi des activités de la force vente.....	8
B / Négociation des contrats grands comptes et coordination.....	8
1) La négociation des contrats grands comptes.....	9
2) La Coordination de la force de vente	9
Paragraphe 2 : Les objectifs du management de la force de vente.....	9
A / La contribution à la réalisation du chiffre d'affaires.....	9
1) Les objectifs quantitatifs.....	10
2) Les objectifs qualitatifs.....	10
B / Etablir un partenariat d'affaires.....	11
1) Le partenariat manager et les autres unités opérationnelles.....	11
2) Le partenariat d'affaires manager et direction	11
Section 2 : Les enjeux du management de la force de vente.....	11
Paragraphe 1 : L'amélioration de performance.....	12
A / La rentabilité de la force de vente	12
B / La compétitivité de la force de vente	12

Paragraphe 2 : Les enjeux de la relation	12
A/ La relation manager commerciaux	12
B / La relation manager clients et ou prospects	13
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE STRUCTURE DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE SUNU Assurances IARD Niger.....	14
Section 1 : Le département commercial	15
Paragraphe 1 : Le service réseaux propriétaire	15
A / Mission principale	15
B / Activités	15
Paragraphe 2 : Les autres services	16
A / Le service courtage et grands comptes.....	16
B / Bancassurance et canaux alternatifs	17
Section 2 : Force de vente externe	18
Paragraphe 1 : Les agents généraux et les courtiers d'assurance	18
A / Le cadre de collaboration avec les agents généraux et courtiers d'assurances	18
1) Les agents généraux d'assurances	19
2) Les courtiers d'assurance	19
B / Le statut juridique et professionnel des agents généraux et courtiers d'assurance....	20
1) Le statut professionnel des courtiers d'assurance	20
1-1 La rémunération des courtiers d'assurances	21
2) Le statut juridique des agents généraux d'assurances.....	21
2-1 La rémunération des agents généraux d'assurances	21
Paragraphe 2 : Les banques, conseillers commerciaux et canaux alternatifs.....	22
A / Le cadre de collaboration avec les banques, conseillers commerciaux et canaux alternatifs.....	23
1) Les banques.....	23
2) Les conseillers commerciaux d'assurance	24
B / Le statut professionnel des banques et conseillers commerciaux d'assurance	24
1) Le statut professionnel des conseillers commerciaux d'assurances.....	24
2) Le statut professionnel de la Banque	24
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DU MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE SUNU Assurances IARD NIGER.	26
CHAPITRE 1 : LES POINTS CLES DE L'ANALYSE DU MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE SUNU Assurances IARD NIGER.	27
Section 1 : Le recrutement et la formation de la de force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger.....	27
Paragraphe 1 : La procédure de recrutement au sein de SUNU Assurances IARD Niger...	27

A / Le recrutement de la force de vente interne	28
B / Le recrutement de la force de vente externe.....	28
1) Cas des agents généraux d'assurances	28
2) Le choix des courtiers d'assurances.....	29
3) Le recrutement des conseillers commerciaux d'assurances.....	29
Paragraphe 2 : La formation de la force de vente de SUNU Assurances IARD Niger.....	30
A / Les motifs de la formation	30
1) Les motifs de formation de la force de vente externe.	30
1-1 La formation des agents généraux d'assurance.....	30
1-2 La formation des courtiers d'assurances.....	31
1-3 La formation des conseillers commerciaux d'assurance.....	31
2) Les motifs de la formation de la force de vente interne.....	32
B / La finalité de la formation de la force de vente de SUNU Assurances IARD Niger .	32
Section 2 : Le contrôle et l'évaluation de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger.....	33
Paragraphe 1 : Le contrôle de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger.	34
A- Le contrôle de la force de vente interne de SUNU Assurances IARD Niger	34
B / Le contrôle de la force de vente externe au sein de SUNU Assurances IARD Niger	36
.....	36
1) Le contrôle de la force de vente externe sur le plan administratif	36
1-1 Le respect de la politique de souscription.....	36
1- 2 Le contrôle des documents contractuels	37
2) Le contrôle de la force de vente externe sur le plan comptable	38
2- 1 Le contrôle des émissions	38
2-1 Le contrôle au niveau de l'encaissement	38
1-3 Le contrôle de la sinistralité des intermédiaires de SUNU Assurances IARD ..	39
Paragraphe 2 : L'évaluation de la force de vente de SUNU Assurances IARD Niger	40
A/ L'évaluation de performance de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger.....	40
B/ Les facteurs d'atténuation de performance de la force de vente de SUNU Assurances IARD Niger.....	43
CHAPITRE II : LES INSUFFISANCES DE GESTION DE LA FORCE DE VENTE AU SEIN DE SUNU Assurances IARD NIGER ET LES SUGGESTIONS DES MESURES CORRECTIVES D'AMELIORATION.....	44
Section 1 : Les insuffisances de gestion de la force de vente au sein de SUNU Assurances IARD Niger.....	45

Paragraphe 1 : Les facteurs explicatifs à la-non atteinte des objectifs de vente.....	45
A / L'ambition pour la croissance.....	45
B/ Le mauvais recrutement	47
Paragraphe 2 : Les insuffisances de collaboration entre SUNU Assurances IARD Niger et les acteurs externes.....	48
A/ Faible implication des intermédiaires dans la gestion et le règlement des sinistres....	49
B/ Les insuffisances relatives à l'intervention des acteurs externes	50
1) Le manque de formation requise chez certains intermédiaires	50
2) La rétention des primes par les intermédiaires.....	51
Section 2 : Suggestions des mesures correctives d'amélioration	52
Paragraphe 1 : Démarche de fixation des objectifs de vente.....	53
A/ Les acteurs à la fixation des objectifs de vente	53
B) La procédure à la fixation des objectifs de vente	53
Paragraphe 2 : La transformation digitale	54
A/ Les outils nécessaires à la transformation digitale	55
B/ La digitalisation de l'attestation d'assurance automobile.....	58
CONCLUSION GENERALE	60
BIBLIOGRAPHIE :	61
ANNEXES.....	63
TABLE DES MATIÈRES	65

