



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCE (CIMA)
INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
BP 1575 Yaoundé -Cameroun
Tel : (+237) 222 20 71 52 ; Fax : (+237) 222 20 71 54
Email: ia@cameroun.com Site web: www.iiaaounde.com



**RAPPORT DE FIN D'ETUDE ET DE STAGE POUR
L'OBTENTION DE LA MAITRISE EN SCIENCES
ET TECHNIQUES DES ASSURANCES (MST-A)
Cycle II : 13^{ème} promotion 2016-2018**



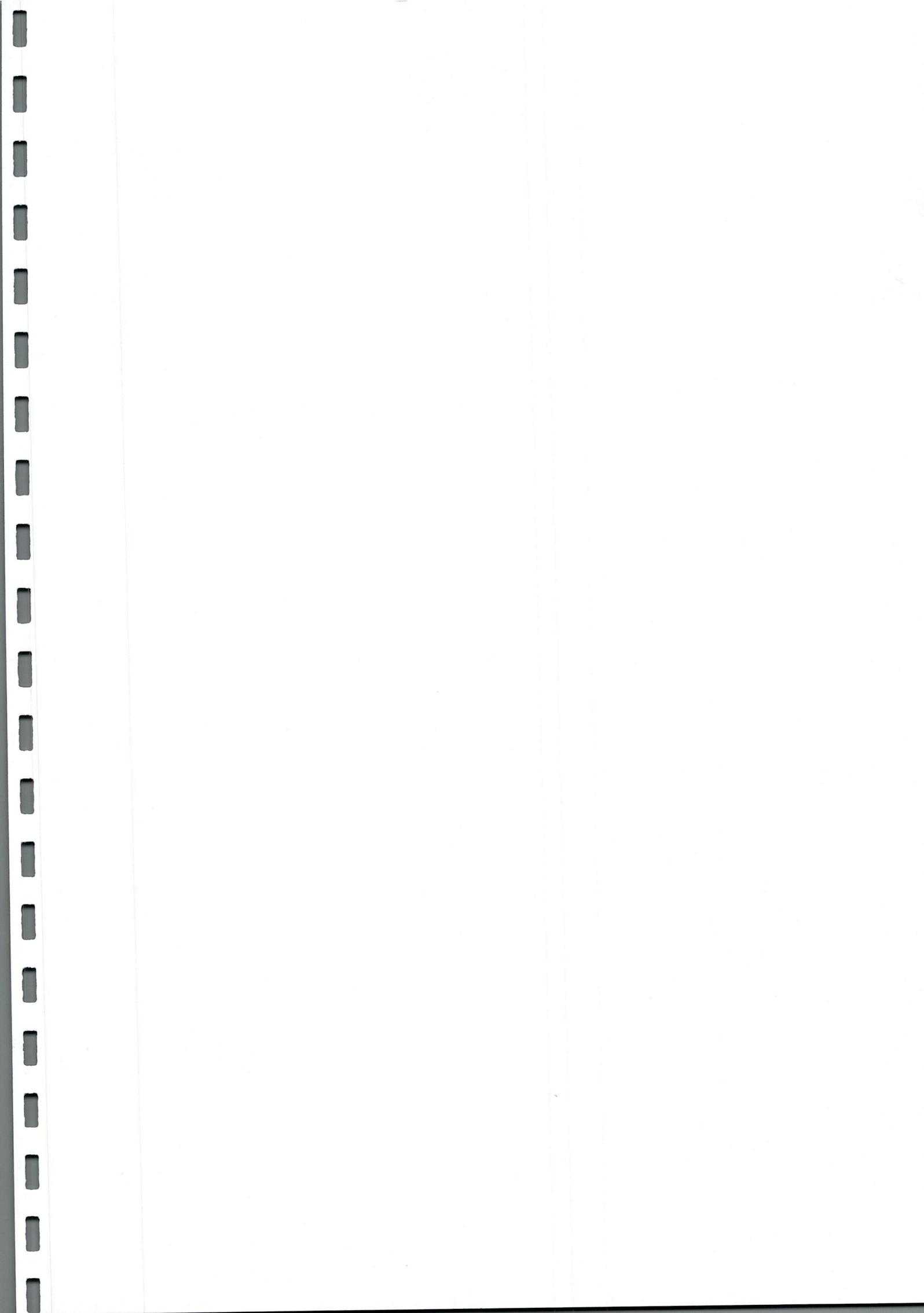
THEME :

**MISE EN PLACE ET GESTION D'UN RESEAU
DE MANDATAIRES NON-SALARIES DANS
UNE COMPAGNIE NON-VIE : CAS DE NSIA
CONGO**

Présenté et soutenu par :
**BABACKAS-MATA
Ludwig**
XIII^{ème} Promotion MST-A

Sous la direction de :
Richard MOUAMBOUMA
Directeur Commercial, NSIA Congo

Novembre 2018



DEDICACE

A MA FAMILLE

Avec tous mes sentiments de respect, de reconnaissance, d'amour et de gratitude, pour tous les efforts déployés pour m'élever dignement et assurer mon éducation dans les meilleures conditions. Particulièrement ma mère et mon père, mes grands-parents, mes tantes et oncles pour m'avoir montré la voie.

A TOUS MES FRERES ET SŒURS

Pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent.

REMERCIEMENTS

Je profite de cette occasion qui m'est donnée pour dire « MERCI » à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'achèvement de ce rapport marquant la fin de ma formation.

Mes remerciements s'adressent principalement à l'endroit de :

- ❖ M. **Urbain Philippe ADJANON**, Directeur Général de l'Institut International des Assurances (IIA).
- ❖ M. **Dembo DANFAKHA**, Directeur des Études de l'IIA
- ❖ Tous les enseignants et le personnel de l'IIA pour avoir créé un cadre favorable aux études et nous avoir permis de suivre cette formation jusqu'au bout.
- ❖ M. **Alfred YAMEOGO**, Directeur Général de NSIA et NSIA Vie Congo, pour nous avoir accueillis dans sa structure.
- ❖ Monsieur **Richard MOUAMBOUMA**, Directeur Commercial NSIA Congo, pour son encadrement et ses conseils.
- ❖ M. **Jean Pierre Blarde MBANGA**, Chargé de la Réassurance à NSIA Congo, pour avoir accepté et trouvé le temps de nous encadrer dans ce travail.
- ❖ M. **Guy Palmer NZABA MABIALA**, Chargé du Courtage International à NSIA Congo, pour avoir trouvé le temps d'être notre co-encadreur.
- ❖ Tout le personnel de NSIA Congo pour nous avoir bien accueillis au sein de l'équipe
- ❖ M. **Jean-Junior ADJOBI**, Responsable Réseau Commercial et Agences, Mme **Anzara Aya Natacha Épouse ACHI** et M. **Jean Claude GOSSAN**, Inspecteurs commerciaux à NSIA Côte d'Ivoire, pour leur collaboration et leurs conseils et suggestions sur mon travail.
- ❖ Familles **SIKALI, NOUKONG, BADEL-NDANGA, LETEMBET AMBILY, LIKASSI, BOYEMBE**, et **BEDIE** pour leur accueil chaleureux au Cameroun et en Côte d'Ivoire.
- ❖ A tous mes camarades de la 13^{ème} promotion MST-A et la 23^{ème} promotion DESS-A, pour les moments passés ensemble, l'entraide et le reste à venir.
- ❖ Tous ceux que je n'ai pas cité et qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail, nous vous disons sincèrement : « MERCI ! »

SIGLES ET ABREVIATIONS

CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance
IARDT	Incendie, Accidents, Risques Divers, Transport
NCA RE	Nouvelle Compagnie Africaine de Réassurance
NSIA	Nouvelle Compagnie Interafricaine d'Assurance
SCORE	Société Commerciale de Réassurance

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Évolution du chiffre d'affaires et du capital (en millions de FCFA)	11
Tableau 2 : Évolution du chiffre d'affaires par branches de 2015 à 2017 (en millions de FCFA)	12
Tableau 3: Part des conseillers dans le chiffre d'affaires de 2015 à 2017 (en millions de FCFA)	43

RESUME

Le présent rapport de stage dont le thème est : LA MISE EN PLACE ET LA GESTION D'UN RESEAU DE MANDATAIRES NON-SALARIÉS : CAS DE NSIA ASSURANCES CONGO, a été bâti autour de deux parties essentielles :

La première partie traite de l'environnement du stage. L'occasion a été saisie pour présenter la filiale congolaise de la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances (NSIA). A ce niveau, nous nous sommes intéressés à la genèse du Groupe NSIA pour mieux comprendre l'évolution de NSIA Congo. De même nous avons, à travers l'organisation administrative, exposé les organes de direction et les différentes tâches exécutées dans les différentes directions et départements de la compagnie. Nous terminons cette partie par la description du déroulement de notre stage.

La deuxième partie traite du thème de notre stage susmentionné. Notre étude a révélé des faiblesses à combler et des points forts à renforcer au niveau du réseau de mandataires non-salariés de NSIA Assurances concernant la mise en place du réseau et sa gestion. Nous avons apporté des connaissances théoriques et pratiques qui nous ont permis, après avoir diagnostiqué le réseau, d'apporter des propositions de solutions.

ABSTRACT

This internship report, whose theme is : THE ESTABLISHMENT AND MANAGEMENT OF A NETWORK OF NON-SALARIED AGENTS: CASE OF NSIA ASSURANCES CONGO, was built around two essential parts:

The first part deals with the internship environment. The occasion was seized to present the Congolese branch of the Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances (NSIA). At this level, we were interested in the genesis of the NSIA Group to better understand the evolution of NSIA Congo. In the same way we have, through the administrative organisation, exposed the management bodies and the various tasks performed by the different departments of the company. We end this part with the description of our internship, describing our career in the non-life branch of NSIA Congo.

The second part deals with the theme of our internship mentioned above. Our study revealed weaknesses to be filled and strengths to be reinforced at the level of the network of non-salaried agents of NSIA Assurances concerning the setting up of the network and its management. We brought theoretical and practical knowledge which allowed us, after having diagnosed the network, to propose solutions.

SOMMAIRE

Table des matières	
DEDICACE	iii
REMERCIEMENTS	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
RESUME	vii
ABSTRACT	viii
SOMMAIRE	ix
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : CADRE DE NOTRE ETUDE	3
CHAPITRE I : PRESENTATION DE NSIA ASSURANCES ET DE NSIA VIE	4
Section 1 : Structuration	4
Section 2 : Les organes de NSIA Assurances	9
CHAPITRE II : CADRE DU STAGE ET TACHES EXECUTEES	13
Section 1 : Cadre du stage	13
Section 2 : Passage au sein de NSIA Assurances	13
Partie II : ETUDE DE L'ORGANISATION D'UN RESEAU DE MANDATAIRE NON SALARIE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE Non-vie : Le cas de NSIA Congo ..	16
CHAPITRE I : ANALYSE THEORIQUE SUR LES MANDATAIRES NON- SALARIES	17
Section 1 : La mise en place d'un réseau de mandataires non-salariés.	17
Section 2 : La gestion d'un réseau de mandataires non-salariés	31
CHAPITRE II : LE MODELE D'ORGANISATION DES AGENTS MANDATAIRES NON-SALARIES DE NSIA ASSURANCES CONGO.	41
Section I : L'état des Lieux	41
Section II : Les axes d'optimisation du réseau de conseillers de NSIA Congo	44
CONCLUSION GENERALE	47
BIBLIOGRAPHIE	48
Annexes	49
TABLE DES MATIERES	55

INTRODUCTION

« Si cela m'était possible, j'écrirais le mot ASSURANCE dans chaque foyer et sur le front de chaque Homme, tant je suis convaincu que l'assurance peut, à un prix modéré, libérer les familles des catastrophes irréparables. » Winston Churchill.

Le monde est aujourd'hui en proie à d'énormes changements. Il importe donc que tout agent économique mette en œuvre des moyens lui permettant de s'adapter à un tel environnement. L'assurance ne fait pas exception.

Avec les faibles taux de pénétration de l'assurance que nous rencontrons au niveau de la zone de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance (CIMA) liés aux différents facteurs et freins ralentissant son développement, l'assurance tend tout de même à se développer dans certains pays de la zone.

Les compagnies d'assurance redoublent d'effort pour augmenter leur chiffre d'affaires et rester compétitives sur des marchés qui leur sont défavorables. Les compagnies d'assurance Non-Vie utilisent en général pour vendre leurs produits, les canaux de distributions classiques qui sont les courtiers et les agents généraux.

Cependant, une compagnie d'assurance est une organisation qui se veut pérenne, et comme telle, il est nécessaire qu'elle mette en place les moyens nécessaires pour distribuer ses produits en fonction de sa situation interne et externe. Or le but de la distribution c'est la vente. Cette dernière s'impose comme étant une activité d'importance vitale dans la distribution. Elle est essentielle pour la survie et la compétitivité de toute entreprise qui doit mettre place un système performant pour générer des ventes et développer son portefeuille.

On constate donc une certaine volonté des compagnies d'assurance Non-Vie, dans leur course à l'expansion, d'utiliser un canal de distribution déjà présent mais souvent négligé : le réseau de mandataires non-salarié.

Bien organisé, le réseau de mandataires non-salariés peut constituer une force de vente redoutable. En effet nous estimons qu'une force de vente bien organisée jouera un rôle

important dans le maintien et l'amélioration de la compétitivité des entreprises dans le renforcement de leur présence sur les marchés nationaux et régionaux voire mondiaux.

Notre étude a été menée au sein de la branche Non-vie de NSIA Assurances Congo, dans ses bureaux directs ainsi qu'au siège se trouvant à Brazzaville. Nous avons interrogé le chef Directeur Commerciale, les chefs de bureaux directs du siège et de Ouenzé, ainsi que quelques agents mandataires non-salariés.

Le travail que nous présentons ici s'inscrit dans un cadre où le secteur des assurances voit évoluer des compagnies d'assurance Non-vie qui se livrent une concurrence rude dans un marché national baissier en crise économique depuis quelques années dans lequel ne pas « utiliser toutes les cordes de son arc » serait impensable. C'est la raison pour laquelle nous nous demandons dans quelle mesure une compagnie d'assurance Non-vie dotée ou non d'un réseau de mandataires non-salariés pourrait augmenter son chiffre d'affaire ?

En d'autres termes, il s'agira pour nous :

- de diagnostiquer le réseau de mandataires non-salariés en place dans la compagnie NSIA Assurances Congo Non-Vie ;
- de proposer des solutions qui lui permettront d'améliorer les performances de son réseau.

Notre rapport est organisé en deux grandes parties. La première partie est dédiée à la présentation du cadre de notre étude. En premier lieu, nous présenterons la compagnie NSIA Assurance Congo. Ensuite nous détaillerons le cadre du stage ainsi que les tâches exécutées.

Le deuxième volet sera consacré à l'étude de l'organisation d'un réseau de mandataires non-salarié d'une compagnie d'assurance Non-vie. De la mise en place du réseau jusqu'à sa gestion complète, nous expliquerons les différentes procédures légales et managériales liées à la gestion du réseau. Cela nous conduira à nous pencher sur le cas de la compagnie et à proposer des solutions contribuant à l'amélioration de son réseau de mandataires non-salariés.

PREMIERE PARTIE : CADRE DE NOTRE ETUDE

Cette première partie nous permet de présenter la compagnie NSIA Congo, dans sa structure et son fonctionnement, ainsi que les activités menées en son sein.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE NSIA ASSURANCES ET DE NSIA VIE

NSIA Congo est une Filiale du Groupe NSIA (Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances) qui a débuté ses activités en 1995, en Côte d'Ivoire, par la création d'une compagnie d'assurance dommages. Dès 1996, NSIA réalise ses premières acquisitions en rachetant les filiales vie et non vie des Assurances Générales de France (AGF), en Côte d'Ivoire (AGCI Vie et AGCI non-vie). S'en suivra une progression organique et externe du groupe qui va se développer et se présenter comme un leader incontesté du marché de l'Assurance en Afrique. Détenant en son sein une importante banque, il est aujourd'hui présent dans douze (12) pays de l'Afrique centrale et de l'ouest que sont la Côte d'Ivoire, le Cameroun, le Benin, le Gabon, le Sénégal, le Congo le Togo, le Mali, la Guinée, le Ghana, la Guinée Bissau et le Nigeria. Le groupe compte en dehors de la holding, dix-neuf (19) compagnies d'assurances, deux banques, une société de gestion et d'intermédiation et une Société de Technologie.

NSIA ASSURANCE s'installe au Congo en 2004, sous l'agrément n°002/MEFB/DNA/DU 04/02/2004. Elle est une société d'assurances et de réassurances avec un capital de 2,5 milliard de FCFA¹. La Filiale NSIA Vie quant à elle, commence ses activités, en 2006 sur Arrêté ministériel n° 6485/MEFB/CAB du 25 août 2006 et l'année suivante, elle mit sur le marché ses premiers produits d'assurance retraite complémentaire. Depuis lors, les deux filiales ont évolué et font partie intégrante de la sphère économique du Congo.

Section 1 : Structuration

NSIA Vie est une compagnie encore fragile, et pour cela est épaulée par NSIA Assurances (IARD) pour amoindrir certains coûts. C'est ainsi qu'il existe dans l'organisation de NSIA au Congo, des Directions et Départements qui exécutent les tâches à la fois pour les deux compagnies (A) tout en ayant un département technique propre (B).

A. Organes communs

¹ NSIA Congo a commencé avec un capital de 500 Milliards en 2004, celui – ci a évolué à 1,5 Milliard puis à 2,5 Milliards depuis 2013 et 4 Milliards en 2017

Direction Générale : NSIA Congo est dirigée par un Directeur Général nommé par le Conseil d'Administration et révocable par ce même Conseil à tout moment. Il s'occupe des deux filiales et à ce titre (Vie et Non Vie), il est chargé d'appliquer les décisions du Conseil mais surtout de diriger et développer l'entreprise dans les meilleures conditions de rentabilité possible.

A la Direction Générale de NSIA Congo sont directement rattachés le Département Marketing Communication et Qualité, l'Audit interne et le Département Informatique.

Le Conseil d'Administration de NSIA Congo se réunit trois fois l'année, en avril pour l'arrêt des comptes, en juillet pour statuer sur les états financiers et ensuite en septembre pour le budget de l'année suivante.

La Direction Générale a pour mission de coordonner toutes les activités de la société, elle représente le Conseil et a le pouvoir de prendre toutes les décisions de sa gestion, c'est aussi elle qui s'occupe du programme de réassurance.

Pour un fonctionnement correct, et pour une coordination des activités de la Société, la Direction Générale a mis en place un cadre de concertation en instituant les organes ci-après :

Un comité de direction restreint : Il se réunit tous les lundis pour faire le point des activités de la semaine et des perspectives d'évolution du chiffre d'affaires. Ce comité est composé du Directeur Général, du Directeur Technique, du Directeur Financier et Comptable;

Un comité de direction : Il est convoqué et présidé par le Directeur Général deux fois par mois pour statuer sur toutes les questions intéressant la marche de la société et le fonctionnement des services. Il réunit tous les directeurs, les chefs de département et les services rattachés à la direction générale.

Un comité de direction élargi : Il est convoqué dans les mêmes conditions que le comité de direction sans périodicité fixe. Il réunit tous les membres du comité de direction et tous les chefs de services.

Les services rattachés à la Direction Générale

Le directeur général est assisté par certains collaborateurs et le Département informatique qui lui sont directement rattachés :

L'Assistante du Directeur Général : Elle est chargée de l'organisation de tous les travaux de secrétariat classiques de la Direction Générale. Elle exécute également les tâches d'accueil et de réception de toutes les personnes en relation avec la Direction Générale. Ses principales missions sont :

- La réception et l'enregistrement des courriers-arrivés (lettres, télécopies, télex, documents divers) ; puis leur transmission à l'appréciation du Directeur Général ;
- L'enregistrement et l'expédition des courriers à transmettre ;
- Le classement des dossiers ;
- La préparation et l'organisation des réunions du Directeur Général ;
- La saisie des rapports et des correspondances de la Direction Générale ;

L'assistante de marketing et de communication chargée de la qualité : Elle a pour tâche d'assurer le bon déroulement des travaux relatifs au marketing, à la communication, et toutes autres fonctions répondant à ses connaissances, aptitudes et capacités professionnelles, de veiller à la bonne image de la société dans le public et de mettre à la disposition des réseaux commerciaux les outils et documents destinés à emporter la décision des prospects. Elle joue également le rôle de communiquer, et propager les informations au niveau interne de la société. Elle est chargée de coordonner l'ensemble des activités de sa cellule et d'en rendre compte mensuellement au Directeur Général.

Elle s'occupe également de la politique Qualité mise en place par l'entreprise et le Groupe.

Le Contrôleur de Gestion : Il est chargé d'exercer un contrôle de l'ensemble des activités de NSIA Congo au regard des textes de base, des normes généralement admises et de faire des recommandations à la Direction Générale. Le contrôleur doit vérifier si l'ensemble des opérations de la société respectent les normes de procédure imposées par la loi et la Direction Générale. Il doit également suggérer toute mesure de nature à simplifier la gestion de la société, réduire les frais et améliorer les résultats. Il travaille avec la direction financière et comptable.

Le Département Informatique : Il assure la coordination des activités de la compagnie. Ce département est composé essentiellement de trois agents. Avec la montée en puissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ce département constitue un point focal de la compagnie. NSIA Congo est doté des logiciels qui gèrent les contrats depuis la production jusqu'au sinistre.

Ce département s'occupe donc de :

- L'élaboration et la gestion des comptes, mots de passe et accès des agents ;
- Le suivi, la maintenance et l'entretien du réseau informatique et du parc informatique ;
- La formation des utilisateurs pour l'utilisation logiciels entreprises ;
- La conception et le développement de tout projet contribuant à la bonne marche de la société ;
- La sauvegarde du système informatique et la compilation des données.

Direction financière et comptable : Le Directeur Financier et Comptable est chargé de la politique financière et administrative de NSIA Assurances et de NSIA Vie Assurances.

Pour ce faire, il :

- Coordonne et supervise les activités de la Direction Financière et Comptable;
- Assure la gestion financière et comptable de NSIA Congo et de NSIA vie Congo;
- Assure la production des états financiers de NSIA Congo ;
- Assure la production des états CIMA

Elle a sous sa tutelle un Service de Comptabilité, une Trésorerie et un service des moyens généraux.

A cela on ajoute des chauffeurs qui jouent le rôle de coursiers de l'entreprise, c'est-à-dire celui de déposer les courriers de la compagnie à destination d'autres entreprises et administrations, transporter le personnel désirant effectuer les courses de l'entreprise telles que les visites de risque ou de clientèle.

Elle comprend aussi en son sein une standardiste qui reçoit, conseille et oriente les clients vers les services techniques compétents ; reçoit les courriers, les enregistre et les transfère vers l'assistance de direction ; compose les numéros de téléphone pour les

employés qui désirent émettre des appels à l'extérieur de l'entreprise ; enfin reçoit tous les appels entrants de l'entreprise et les transfère aux personnes concernées.

Département Réassurance : Il fait en principe partie de la Direction technique. Mais nous en parlons ici car il s'occupe aussi bien des placements en réassurance de NSIA IARD que de NSIA Vie. Ce département s'occupe donc des cessions en réassurance de tout ou partie des risques que la société prend en charge et des acceptations des risques proposés par d'autres compagnies d'assurance. Ce département s'occupe aussi de la comptabilité technique de réassurance.

Les partenaires de NSIA Congo en réassurance au premier plan sont :

AFRICA-RE ;

NCA RE ;

SWISS-RE ;

SCOR ;

GHANA RE ;

CICA RE ;

ZEP RE ;

Ce département reste piloté par le Directeur Technique, assisté du Responsable Technique et d'un souscripteur FAC qui s'occupe des placements en réassurance facultative de NSIA.

Au-delà de ces organes partagés par les deux filiales, chacune d'elle est dotée des services techniques propres.

Section 2 : Les organes de NSIA Assurances

La Direction Technique : c'est l'organe essentiel de fonctionnement de NSIA. Cette direction a pour mission d'adapter les produits des branches classiques aux besoins nés de l'évolution économique et sociale du pays et de suivre les règles techniques en matière de tarification. Le Directeur Technique et de la Réassurance est chargé de la politique de gestion commerciale des Affaires Directes, de la politique de gestion des relations avec les courtiers de NSIA Congo. Il s'occupe aussi des cessions en réassurance de tout ou partie des risques que la société prend en charge.

Dans le cadre de ses fonctions, le Directeur Technique et de Réassurance :

- Gère les affaires directes ainsi que les agences de NSIA Congo;
- S'assure de la tenue à jour de comptes des agences ;
- Etudie et propose toutes mesures susceptibles d'améliorer les relations entre les agences de NSIA Congo ;
- Coordonne et supervise les activités de courtage ;
- Assure la gestion des courtiers de NSIA Congo ;
- Assure la production de comptes des courtiers NSIA Congo ;
- S'occupe de la comptabilité technique.

La Direction Technique a sous sa tutelle les départements suivants :

Département Sinistres : En assurance, la contrepartie de l'assureur, face au paiement des primes effectué par les clients est l'intervention de l'assureur pour réparer les dommages que subiraient lesdits clients (les assurés). C'est donc ici que l'assureur est appelé à justifier sa présence, à donner confiance à ses assurés. L'assuré lui, achète l'engagement d'être rapidement et correctement indemnisé s'il a le malheur de subir un sinistre.

Ainsi ce département a pour mission d'assurer le bon déroulement des opérations de déclaration et de règlement des sinistres des assurés. A cet effet, il est chargé de l'enregistrement des déclarations de sinistres et de l'ouverture des dossiers, de la gestion et du suivi des dossiers sinistres, de l'exercice du recours contre les tiers et les autres compagnies, de formuler les avis juridiques sur les dossiers sinistres en contentieux, de tenir à la disposition du Directeur Général des statistiques mensuelles des sinistres payés et en suspens ainsi que du tableau des Boni Mali, de faire un inventaire à mi-parcours et aussi le

bilan annuel des sinistres payés et en suspens en vue de la confection des statistiques de la société, d'informer le Département Réassurance lorsque le risque souscrit dépasse la limite de souscription prévue par le traité obligatoire. A sa tête se trouve un Responsable sinistre.

Pool Technique : C'est un organe créé au sein de la Direction Technique qui a pour mission de faire les cotations et monter les contrats des risques techniques. Elle rassemble des techniciens de plusieurs directions afin d'améliorer et d'augmenter l'efficacité du taux de réponse aux demande de cotation à la compagnie. A sa tête se trouve un responsable technique.

La Direction Commerciale comme évoqué plus haut dans la description a sous sa tutelle les départements suivants :

Département affaires directes : Le Département Affaires Directes est constitué du bureau direct du siège et de l'agence de Ouenzé ainsi que le bureau direct de Pointe-Noire. Ce département s'occupe principalement de la vente des produits de l'entreprise sans passer par les intermédiaires d'assurance. Les principales missions et activités menées par ce département sont:

- Accueil et renseignement ;
- Production des contrats d'assurances de toute branche (IARD)
- Edition des correspondances ;
- Ouverture, classement et gestion des dossiers clients ;
- Visite des risques pour une nette évaluation ;
- Proposition et recherche de nouveaux clients par le canal des conseillers d'assurance ; qui jouent le rôle d'apporteurs d'affaires rémunérés à la commission.

Département de courtage : Ce département, mène les mêmes missions et activités que le département Affaires Directes. La différence se situe au niveau de la source des affaires traitées, elles sont fournies par les intermédiaires. Il est chargé de la politique de gestion des relations avec les intermédiaires d'assurances. Traditionnellement, nous savons que les contrats ont longtemps été vendus au public principalement par l'intermédiaire d'agents généraux ou de courtiers d'assurances, rémunérés par une commission proportionnelle aux cotisations payées par les assurés en tenant compte des taux fixés dans les conventions

signées entre chaque intermédiaire et la compagnie. Il est directement contrôlé par le Directeur Commercial.

Département Santé : Le Département Santé s'occupe de toutes les activités liées à l'assurance maladie. Longtemps appelée assurance Maladie, la santé propose maintenant plus volontiers ses garanties sous le non optimiste d'assurance Santé. Les contrats d'assurances santé sont le plus souvent des contrats collectifs couvrant un ensemble d'assurés et leurs familles.

Ce département est animé par un Médecin conseil qui en est le Responsable ; il est assisté de Producteurs santé et de gestionnaires sinistres.

Le souscripteur de ces types de contrat est souvent un employeur, un groupement d'employés ou une association. Le chargé de la production de ce département a pour tâche, d'élaborer les contrats et faire des cotations; recevoir des lettres d'accord de souscription, des bulletins d'adhésion et photos pour l'établissement des cartes de santé des assurés ; assurer la relation avec les clients ; concevoir des projets de contrats, contrats et des avenants en collaboration avec le chef du département et le Directeur Technique.

B. Quelques chiffres de NSIA Non Vie

Tableau 1: Évolution du chiffre d'affaires et du capital (en millions de FCFA)

	2015	2 016	2 017
CA	11 865	8 826	8 619
CAPITAL	2 500	4 000	4 000

Tableau 2 : Évolution du chiffre d'affaires par branches de 2015 à 2017 (en millions de FCFA)

BRANCHES	2015	2016	2017
Dommages corporels et Maladie	3 873	2 749	2 526
Automobile	2 424	2 170	2 528
Incendie et Autres dommages aux biens	2 200	1 838	1 357
Responsabilité civile	468	53	269
Transport	296	70	409
Acceptations	2 604	1 947	1 530
TOTAL	11 865	8 826	8 619

On constate une baisse du chiffre d'affaires global sur la période 2015 à 2017 sur le Tableau 1, qui passe de 11 865 millions de FCFA à 8 619 millions de FCFA.

Avec le Tableau 2 on remarque la baisse du chiffre d'affaires par branche sur la période 2015-2017 avec néanmoins une augmentation du chiffre d'affaires dans les branches Automobile et Transport.

CHAPITRE II : CADRE DU STAGE ET TACHES EXECUTEES.

Section 1 : Cadre du stage

La crise financière causée par la chute du cours du baril de pétrole, principale source de revenu du Congo, a entraîné l'arrêt de plusieurs chantiers et la réduction substantielle du personnel de nombreuses entreprises et une baisse générale des activités au Congo. Cette situation touche en grande partie des entreprises œuvrant dans le secteur pétrolier, mais aussi dans le Bâtiment et Travaux Publics (BTP). Cette situation ne laisse pas en marge le secteur des Assurances.

Néanmoins, comme le préconise l'Institut International des Assurances, nous devons au cours de notre stage, passer par les différents départements de l'entreprise. Malheureusement une fois en entreprise, la réalité des situations qu'on y trouve ne nous permet pas toujours de faire le grand tour. Cependant, les responsables de notre stage se sont efforcés à suivre les recommandations de l'Institut International des Assurances.

Nous sommes passés par les bureaux directs où nous sommes allés en imprégnation pendant 7 semaines, puis nous avons passé le reste de notre stage au Département Courtage IARDT, tout en intégrant le Pool Technique IARDT où nous avons pu traiter des risques d'entreprises. Cependant, avec le manque d'effectif et les absences nous avons effectué quelques remplacements dans d'autres Départements.

Section 2 : Passage au sein de NSIA Assurances

Dans cette compagnie, nous sommes passé dans les départements Affaires Directes et Courtage.

Aux Affaires directes : C'est ici que les clients sont en contact direct avec les agents, ils viennent acheter les produits d'assurance, et demandent à être mieux conseillés. Nous avons pour tâche pendant sept semaines, d'accueillir les clients, de les orienter ou de les conseiller. Nous avons également intégré l'équipe des producteurs des affaires directes et dans ce sens, nous avons produit les contrats d'assurances à travers les logiciels dénommés MERCURE et IXPERTA. Nous avons produit des contrats en assurance automobile, les contrats voyage (maladie) et les contrats Individuel Accident.

Au Département Courtage IARDT

Ce département joue le même rôle que celui des affaires directes, à la seule différence, comme mentionné plus haut, il ne traite pas directement avec les assurés, mais avec leurs conseils, notamment, les courtiers et les agents généraux partenaires de NSIA ASSURANCES.

Sous la responsabilité et l'encadrement du producteur chargé des souscriptions en assurance transport, notre rôle dans ce département était plus axé sur la saisie de la production transmise à nous par les intermédiaires ; saisie se faisant dans MERCURE comme aux Affaires Directes. Cette production allait de l'assurance automobile jusqu'à l'assurance transport, en passant par les contrats Multirisque professionnel, Responsabilité civile générale et professionnelle, Individuel Accident.

Nous étions aussi chargé de produire les états de commissionnement des intermédiaires, en nous basant sur leur production. Le taux de commissionnement varie entre 15 et 20% selon le produit et selon le courtier, car il s'agit ici des relations commerciales, donc librement négociées.

La Direction Financière et Comptable : Dans ce grand département, nous n'avons malheureusement pas pu travailler dans tous les services qui le composent. Cependant, le peu que nous ayons pu faire était d'observer et se renseigner sur les procédures et les tâches.

Les Moyens généraux : Lorsqu'un besoin se manifeste au sein de l'entreprise, il est exprimé au niveau du Service des Moyens Généraux. A ce niveau, lorsque le besoin est exact, une fiche d'engagement de dépenses est montée par le responsable qui la soumet par la suite au Directeur financier et comptable pour approbation. En cas d'approbation de ce dernier, les moyens généraux, suivant la politique qualité du groupe, lancent un appel d'offre sur la place du marché congolais. Cette phase permet de retenir le meilleur fournisseur par rapport au prix, un devis et un bon de commande sont donc montés puis envoyés à la Direction financière et comptable, et à la Direction du Contrôle de Gestion. La commande établie, les biens sont livrés par le prestataire retenu, qui à son tour n'obtiendra paiement de ses services qu'après un minimum de 20 jours. C'est le logiciel Excel qui est utilisé pour le suivi des activités.

Service Audit et Contrôle de Gestion : Ce service veille à l'application des process mis en place au sein de l'entreprise, à la conformité des exigences règlementaires et les recommandations des organes de contrôle (DNA, CRCA, CIMA...). Il a un rôle préventif visant à améliorer les performances de l'entreprise, à sauvegarder le patrimoine de la société. Il est chargé de faire mensuellement des reportings afin de transmettre les informations au niveau de la holding afin d'aboutir au résultat net sur:

- le chiffre d'affaires ;
- les placements ;
- les moyens généraux ;
- le suivi budgétaire ;
- rédaction des rapports d'activités pour le Conseil d'Administration ;
- des états CIMA annuels ;
- la production de rapports pour la DNA et la CIMA dans le respect de la réglementation;
- vérification du suivi des arrêtés journaliers instruits par la holding, etc.

C'est dans ce cadre que nous avons été reçu et avons eu la possibilité de passer de la théorie à la pratique. Des tâches nous ont été confiées et nous avons répondu présent en participant pleinement au fonctionnement de la compagnie.

Partie II : ETUDE DE L'ORGANISATION D'UN RESEAU DE MANDATAIRE NON SALARIE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE Non-vie : Le cas de NSIA Congo

La deuxième partie de notre travail s'articulera en deux chapitres. Le premier consistera en une analyse théorique sur les mandataires non-salariés (Chapitre I) et le second en l'analyse du modèle d'organisation du réseau de mandataires non-salariés de NSIA Congo (Chapitre 2).

CHAPITRE I : ANALYSE THEORIQUE SUR LES MANDATAIRES NON-SALARIES²

Cette analyse va se faire à travers la mise en place d'un réseau de mandataires non-salariés (Section 1) et sur sa gestion (Section 2)

Section 1 : La mise en place d'un réseau de mandataires non-salariés.

La mobilisation de mandataires non-salariés (A) se base sur un plan d'action commercial (B) qui détermine son recrutement (C) et sa formation de base (D).

A. Définitions

De façon générale, les contrats d'assurance peuvent être commercialisés par différents intermédiaires d'assurances : agent général d'assurances, courtier d'assurances ou de réassurance, mandataire d'assurances et même mandataire d'intermédiaire d'assurances. Ces intermédiaires ont des obligations d'information et de conseil vis à vis de leurs clients. Les mandataires non-salariés sont des personnes physiques qui ne sont pas liées à la compagnie par un contrat de travail.

Leur mandat résulte d'une convention de collaboration signée avec l'entreprise mandante. Leur habilitation provient du code CIMA qui les mentionne parmi les personnes admises à présenter les opérations d'assurances (article 501 alinéa 4 du code CIMA). Ils sont rémunérés uniquement à la commission (une partie variable), contrairement aux mandataires salariés qui ont en plus un salaire (une partie fixe). Leur agrément pour la présentation des produits d'assurances s'opère par la délivrance d'une carte professionnelle d'assurance. D'un côté, pour le créateur du réseau de mandataires non-salariés l'avantage serait d'animer une structure vivante, être en contact permanent avec les agents commerciaux, de déployer des stratégies marketing innovantes notamment avec les TIC, le marketing digital, trouver de nouvelles idées pour recruter et fidéliser les agents mandataires, ainsi que pour favoriser les transactions et d'offrir un cadre de travail souple et sécurisé aux mandataires.

² L'essentiel de ce développement a été inspiré par le cours de M. A. ABEGA FOU DA, « Marketing de l'assurance Vie »

D'un autre côté, pour les mandataires le réseau offre l'accès à une formation, à des outils et à des conseils marketing (gros avantage pour ceux qui ne viennent pas du secteur des assurances). Le réseau offre aussi une image de marque forte déjà existante.

1. Les conditions liées à l'activité de mandataire non salarié

Tout d'abord, le mandataire non salarié ne peut avoir une agence.

Pour être mandataire non salarié d'un Courtier ou d'un Agent Général ou d'une Société d'Assurances, le candidat doit :

- soit posséder un Diplôme de Technicien d'Assurances (DTA) de l'Institut International des Assurances (IIA) ou tout autre diplôme jugé équivalent par l'IIA et avoir effectué un stage de six (06) mois dans un organisme d'assurance ;
- soit posséder le Diplôme d'Agent Technique des Assurances (DATA) de l'IIA ou tout autre diplôme jugé équivalent par l'IIA et avoir une expérience professionnelle d'au moins deux (02) ans dans le secteur des assurances ;
- soit justifier de l'exercice à temps complet pendant six mois au moins de fonctions relatives à la production ou à l'application de contrats d'assurances (article 515 du Code CIMA voir **Annexe 2**) ;
- Soit remplir les conditions de capacité professionnelle prévues à l'article 329 du Code CIMA (voir **Annexe 4**) ;
- Remplir les conditions d'honorabilité (article 506 du Code CIMA voir **Annexe 3**).

2. Composition du dossier

Pour que leurs mandataires soient conformes à la législation, les compagnies d'assurance ayant mandaté l'Agent Général ou ayant désigné ses mandataires ou le Courtier, adressent une demande timbrée au Ministre en charge du secteur des Assurances (article 518 du Code CIMA) accompagnée des pièces suivantes :

- deux (02) photos d'identité 4x4 ;
- une copie certifiée conforme de l'acte de naissance datant de moins de six (06) mois ;
- un extrait de casier judiciaire bulletin datant de moins de trois (03) mois ;
- un curriculum vitae daté et signé ;
- une fiche de déclaration (modèle CIMA), signée par le Procureur de la République près le Tribunal de Première Instance ;
- une copie certifiée conforme du diplôme figurant dans la liste sus indiquée ;
- une attestation de présentation de l'original du diplôme ;
- un livret ou une attestation de stage professionnel le cas échéant ;
- un certificat de nationalité ;
- une convention de collaboration signée entre le mandataire non-salarié et son mandant;
- une carte de résident pour les étrangers ;
- tout autre document jugé nécessaire...

Une fois le dossier contrôlé et validé, chaque mandataire obtient une carte professionnelle délivrée par le Ministre en charge du secteur des Assurances valide 2 ans maximum et renouvelable (article 510 du Code CIMA voir **Annexe 6**).

B. Le plan d'action commercial

Le plan d'actions commerciales ou PAC est la traduction opérationnelle des objectifs stratégiques et marketing de l'entreprise. Il synthétise la stratégie commerciale et formalise son déploiement. Il permet de donner aux prévisions de vente faites dans le plan marketing toutes leurs chances de réussir en fonction d'une analyse fine des secteurs de vente.

C'est l'outil de contrôle, de planification et d'organisation du commercial, qu'il soit vendeur, manager de proximité ou directeur commercial. Quand on sait que l'organisation est la seconde compétence demandée par le manager aux vendeurs (après la connaissance des produits et services de l'entreprise), on comprend toute l'importance qu'il revêt aujourd'hui.

Le PAC permet, s'il est bien construit et s'il suit une démarche rigoureuse, d'agir dans « l'alignement » de la stratégie marketing et en cohérence avec les autres services. C'est donc un outil de productivité commerciale. (Voir Etapes du PAC en annexe).

Selon les entreprises, les besoins, les cycles de vente, les cycles des actions promotionnelles, il peut être réalisé annuellement, trimestriellement, lors d'une rentrée scolaire par exemple.

C'est ainsi que la Direction commerciale détermine ses objectifs et les moyens à mettre en place pour les atteindre, donc la politique de distribution, les réseaux de distribution utilisés ainsi que les effectifs de la force de vente.

C. Le recrutement et la rémunération

Dans le cas de NSIA Congo, en matière d'assurance, une fois que la Direction commerciale a décidé d'avoir recours à des mandataires non-salariés, il faut les recruter !

« En matière d'assurance, pour vendre il faut un VENDEUR. Il faut un vendeur et non un boutiquier ; pour négocier, il faut un négociateur, non des prospectus ou autre dépliant, et non des lettres, ni même des sites Internet. »³

En effet, malgré la tendance croissante de la culture d'assurance, quel que soit le risque considéré, en Non-vie comme en Vie, les entreprises par l'intermédiaire de ses décideurs et surtout le grand public a besoin d'être poussé à l'acte, à la prise de décision, d'où la nécessité de disposer de véritables professionnels dans la vente et la négociation des contrats.

La politique de recrutement est du domaine des Ressources Humaines avant tout. C'est généralement la DRH qui pilote l'ensemble du processus mais, comme le recrutement reste avant tout un acte de management, la décision finale appartient généralement au responsable commercial. Le manager intervient en général au début du processus, pour demander le recrutement, puis dans la définition de la fonction et du profil, enfin dans la sélection puis l'intégration.

³ Ambroise ABEGA FOUA, cours de « Marketing de l'Assurance Vie ».³

A propos de la détermination de la rémunération, la décomposition théorique d'une prime de 100 F accorde 20 F au frais de distribution des polices d'assurance. Indépendamment des considérations au niveau de la loi de la technique, un système de rémunération bien monté pousse le commercial à être plus performant. La rémunération est un facteur de motivation très important. A NSIA Congo les agents mandataires sont non-salariés et donc touchent uniquement une commission.

Pour augmenter le nombre mandataires non-salariés, il faut établir une véritable stratégie de recrutement qui commence bien évidemment par l'analyse d'un paramètre délicat qui est le taux de rotation des vendeurs dans une équipe dit le « **turnover** ».

Cette fréquence peut être faible ou élevée et varie surtout à cause des départs pour insuffisance de bons résultats, manque de motivation, résiliation de contrats par les assurés, rares cas de décès...

Cependant, le recrutement est un processus continu, donc un professionnel en management peut aussi exploiter n'importe quelle situation et opportunité pour recruter (salon, séminaire, voyage, restaurant, célébration, requiem ...). Il s'agit ici d'un recrutement spontané où le manager doit en fonction de la spécificité situation, faire preuve de tact dans sa façon d'aborder la cible en fonction des conventions, du milieu et bien d'autres facteurs. C'est un mode de recrutement qui s'est révélé très efficace et fournit des recrues de premier choix, voire d'excellente qualité dans la mesure où l'entretien instantané, relax presque amical, permet de qualifier la cible de candidat potentiel, d'effectuer immédiatement une sélection pointue pour un possible recrutement. Cela peut s'appliquer lors d'une activité extra professionnelle par exemple et ne requiert donc pas un temps spécial.

On a donc les formes de recrutements programmés qui sont le recrutement en masse et le recrutement par prospection active ou passive d'une autre part.

1. Le recrutement en masse

Il s'agit ici d'attirer le plus grand nombre de candidats possible répondant au minimum de qualifications requises pour être mandataire non-salarié.

Les annonces et affichages sont les méthodes les plus utilisées. Généralement, elles sont effectuées dans les organes de diffusion les plus prisés : radio, télévision, presse écrite (de moins en moins utilisée), mais également par affichage public dans des sites autorisés (Grandes Ecoles, paroisses, etc.).

Le contenu de ces annonces est classique, et comporte des mots-clés destinés à fixer les candidats :

- **RECRUTEMENT**, terme qui attire même les non chercheurs d'emploi ;
- **CONDITIONS** : elles doivent être minimalistes, simples et claires ;
- **RENSEIGNEMENTS** : coordonnées précises du recruteur ;
- **DATE-LIMITE** : crée l'urgence ; généralement une semaine ou deux ;
- **DOSSIER DE CANDIDATURE** demande, casier judiciaire, diplôme ;
- **RENDEZ-VOUS** : date et lieu de rencontre ;

Après ces étapes, les dossiers de candidatures sont reçus et analysés pour procéder à une première sélection : seul l'entretien individuel ou en groupe et surtout la pratique sur le terrain après la formation se révèlent décisifs. Il en est de même des rubriques comme « être ambitieux etc. », lesquels en réalité n'ont qu'un caractère subliminal, destiné à préparer l'esprit du candidat à développer cette qualité...

Les annonces gagnent à être claires et simples, les conditions doivent être allégées, les documents à fournir réduits au strict minimum (demande manuscrite, photocopies diplôme et pièce d'identité), et la digitalisation de leur transmission encouragée (internet, Whatsapp, etc...). Le dossier sera complété ultérieurement si le candidat est retenu.

2. Recrutement par prospection active et passive

La prospection active implique du manager un acte délibéré de rechercher de nouvelles recrues. C'est une méthode généralement fructueuse qui est basée principalement sur la recommandation. Le manager l'effectue de façon régulière et systématique.

A l'intérieur de l'agence elle peut prendre plusieurs formes :

- Lors des réunions d'agence, demander à chaque membre d'attirer un de ses proches (conjoint, voisin, camarade d'enfance ou de classe, cousin, neveu, beau-frère, belle-sœur, ...);
- Demander la même chose par téléphone ou par internet à ses contacts personnels, aux centres d'influence de la zone (préfet, police, maire, député);
- Examiner les demandes d'emploi en instance.

A l'extérieur de l'agence, le recruteur rencontre systématiquement des personnes susceptibles de lui fournir de nouvelles recrues.

C'est à ce moment que le recruteur rentre en jeu et peut profiter de l'abondance de personnes potentiellement recrutables que constituent ces familles au sens large, en tenant compte bien entendu des conditions de recrutement comme le diplôme.

En revanche le recruteur ne va pas s'adresser à n'importe quelle personne qui pourrait mal interpréter sa démarche. Il va donc se limiter à une catégorie de personnes comme :

- Les anciens clients
- Les centres d'influence cités précédemment
- Les relations personnelles
- ...

3. Recrutement par prospection passive

Elle tient son nom du fait que le recruteur n'est pas l'initiateur du contact, mais prend avantage du fait d'avoir été contacté pour exploiter chaque courriel, appel téléphonique...pour offrir un poste.

Une fois toutes les candidatures déposées, on procède à la sélection des candidats.

3.1. La sélection des candidats

Une fois l'annonce de recrutement close, on obtient souvent un gros tas de demandes qu'il faut dégrossir en éliminant les candidats qui sont vraiment hors profils ou en deçà des critères recherchés. Le critère le plus important, ce qu'on regardera avant est le diplôme, puis l'expérience professionnelle s'il y en a.

La sélection se fait généralement en trois étapes :

1^{ère} étape : tri des dossiers comme indiqué ci-dessus. Les candidats retenus sont ensuite convoqués par communiqué radio, SMS, Whatsapp, E-Mail.

2^{ème} étape : entretien d'auto-élimination en groupe pour informer sur le système de rémunération, la durée de la période de formation préalable. Cet entretien est conduit par le superviseur en présence du sous ou des sous directeurs, et d'un des meilleurs vendeurs de l'agence, qui sert d'exemple vivant. La qualité du message transmis ici est cruciale : il s'agit de pousser les « amateurs » vers la porte de sortie et d'encourager ceux qui pensent pouvoir y arriver et ceux qui veulent faire carrière. Le vendeur invité prend brièvement la parole pour faire part de son expérience : son impact tient à son ancienneté dans la structure et dans la profession, mais également à l'évolution de ses revenus de façon brève (l'argent motive !).

Les participants sont autorisés à poser toutes questions susceptibles de les éclairer. Certains détails ne sont cependant pas abordés, tels les taux de commission, lesquels ne seront révélés qu'en cours de formation.

Au terme de cette séance dont la durée approximative est d'une trentaine de minutes, un bon nombre s'auto élimine, qui pensait recevoir un salaire mensuel fixe ou effectuer un travail de bureau. Ceux qui restent, environ la moitié ou un tiers, sont convoqués pour la 3^{ème} étape, la formation.

D. La formation de base

Elle a pour objectif de mettre des individus en état d'assurer de façon compétente le travail qui leur est assigné, pas en faire des érudits. C'est une formation complémentaire en ceci qu'elle vient s'ajouter à celle acquise avant l'arrivée dans l'entreprise, et à leurs qualités, leurs connaissances et leurs aptitudes antérieures (On retient les niveaux (BAC+2). La formation d'un groupe de vendeurs ou d'un vendeur se fait en plusieurs étapes et dure une à deux semaines maximum.

Les entrevues initiales d'information :

Elles se font en groupe pour les recrutements en masse et en entrevues individuelles pour les autres types de recrutement.

En groupe : on annonce les conditions de travail de la compagnie (difficultés, avantages, structures), le système de rémunération, la durée du stage, ainsi que les qualités nécessaires pour y arriver. Beaucoup de désistements à ce niveau lorsque les candidats apprennent qu'ils sont rémunérés en fonction de leurs résultats.

Individuelle : il s'agit de mieux connaître le candidat, ses expériences professionnelles, cerner ses attentes personnelles et professionnelles. Explorer le parcours de l'individu pour apprécier ses compétences et son mode de fonctionnement. Au-delà des entreprises et des fonctions, il importe de comprendre le « comment » de ses choix, de ses décisions, de ses performances, de ses non-performances le cas échéant. C'est au travers des questions qu'il pose que vous cernerez mieux la personnalité du candidat. C'est aussi au travers des réponses aux questions du recruteur. Les questions ouvertes sont pour cela les plus efficaces : « Parlez-

moi un peu de vous », « Qu'avez-vous apprécié dans cette entreprise ? », « Dans cette fonction ? ».

Le manager-recruteur doit être vigilant sur la manière dont le candidat évalue ses compétences, sur le regard qu'il porte sur son expérience, au bilan qu'il en tire. Autrement dit, a-t-il de l'estime pour lui-même, ou pas ?

Il faut tenir compte à la fois de la forme et du fond :

- ✓ **Le fond** : ce que dit le postulant, le choix des mots, des idées.
- ✓ **La forme** : les attitudes, la voix, le débit, le regard, le ton.
- ✓ **La « congruence »** (concordance) des deux.

L'AVIS DE JACK WELCH ⁴

Jack Welch, ex-PDG de General Electric et « expert » du management nous livre le résultat de ses recrutements. Pour lui, quatre qualités sont incontournables :

- L'énergie : la personne énergique, extravertie, optimiste, est tout simplement une personne qui aime la vie.
- La capacité à dynamiser les autres : outre une connaissance très profonde de l'activité, il faut aussi disposer de solides compétences en persuasion.
- La résolution : c'est le courage de trancher, de prendre des décisions, d'être efficace.
- La capacité d'exécution, c'est-à-dire savoir traduire en actes ses décisions, les mettre en œuvre malgré les résistances, avoir le sens du résultat.

La formation comporte trois (03) étapes:

- La formation en salle (c'est la formation proprement dite)
- La formation sur le terrain avec le vendeur
- La formation continue pendant les réunions d'agence et les séminaires

⁴ Source : Jack Welch, *Mes Conseils pour réussir*, Village mondial, 2005.

1. La formation en salle

Si le candidat ne s'est pas jusque-là désisté, il peut être informé sur les taux de commissions de la compagnie, et après signature d'un contrat provisoire, sa formation commence. La formation en salle permet aux nouveaux d'intégrer le groupe.

Il faut apprendre au candidat la notion de temps-capital afin qu'il puisse devenir indépendant et capitaliser son TEMPS. En tant que futur vendeur, il est mis dans le bain et doit prendre conscience des changements à apporter pour pouvoir s'imposer dans tous les milieux car c'est un produit intangible qu'il vendra. Pour cela, la formation en salle portera essentiellement sur les 3P (Prospects, Produit, Présentation de vente) ou encore **A QUI VENDRE ? - QUE VENDRE ? - COMMENT VENDRE ?**

➤ **Le premier P « Prospection »**, répond à la question A QUI VENDRE ?

Il s'agit ici de définir ensemble certaines notions car la prospection doit être ciblée.

Notion de « suspect » : Le suspect c'est monsieur tout monde qu'on rencontre partout, le passant, le livreur, le voisin dans les transports en commun...

Notion de « prospect » : N'est pas prospect qui veut ! Car si tout le monde a besoin de souscrire au moins à une assurance, tout le monde ne peut l'obtenir.

Le prospect est un suspect répondant à trois exigences :

- Peut PAYER (revenu minimum) : la compagnie n'est pas un organisme de bienfaisance ;
- Peut-être rencontré facilement ;
- Peut être accepté par la compagnie.

Cette analyse peut être poussée à l'extrême en recherchant des attributs plus détaillés du client (occupation, revenu, adresses, nom...)

Cependant pour qualifier des prospects il faut en avoir en quantité. Il suffit donc de montrer en cinq minutes aux nouveaux comment obtenir 100 premiers prospects dans leur environnement, puis comment exploiter ces noms.

- ### ➤ **Le deuxième P « Produit »**, répond à la question QUE VENDRE ? Le stagiaire prend connaissance de l'ensemble des produits vendus par l'entreprise rapidement. Puis, un seul produit sera retenu, le produit phare de l'entreprise et expliqué :

avantages, clauses importantes, conditions générales et particulières, délai de déclaration sinistres, tarifs contrats, renouvellement, avenants, et le commissionnement.

En effet, il s'agit de maîtriser un seul produit, le tester sur le terrain puis en maîtriser un second, puis un troisième ainsi de suite...

➤ **Le troisième P « Présentation de Vente »**, répond à la question COMMENT VENDRE ? Rédigée de A à Z, la présentation de vente doit être apprise par cœur et récitée. Ce texte, loin de dépersonnaliser l'apprenant, lui permet en tant que novice d'exprimer un message concis, éprouvé par ses devanciers, au lieu de chercher à réinventer la roue. Conçue par le responsable d'équipe ; en fonction du milieu, elle doit être à même de sensibiliser les prospects auxquels elle s'adresse et les emmener à souscrire.

La présentation de vente peut ne comporter que trois phrases de 5 lignes au total, d'autres se présentent sous forme de tableau vides à remplir progressivement, d'autre encore sous forme d'une bonne page et demi.

En fait l'étape « Produit » peut être sauté et remplacée directement par la présentation de vente.

1.1. Les qualités d'une bonne présentation de vente

Quel que soit le cas, une bonne présentation de vente doit être :

- Brève, occuper une marge de 10 à 15 minutes maximum, mais
- Complète, c'est-à-dire comportant tous les éléments nécessaires (voir 1.2)
- Intéressante voire captivante, si elle est ennuyeuse et banale le client est distrait et a tendance à faire autre chose ou à dormir.
- Convaincante, avoir un minimum de logique.
- Motivante, assez émouvante pour amener le prospect à prendre une action immédiate.

1.2. Les éléments d'une bonne présentation de vente

En outre une présentation de vente complète doit comporter :

- Une phrase introductive
- Un exposé des problèmes généraux et particuliers
- Un exposé des solutions habituelles
- Une offre de solution spéciale
- Les avantages de la solution spéciale
- Les réponses préventives aux objections courantes
- Une technique de conclusion de vente avec paiement et obtention de nouveaux noms de prospects.

Avant de commencer à rencontrer ses premiers prospects tout seul le stagiaire doit maîtriser non seulement la présentation choisie, mais également les réponses aux objections communes.

Pas d'argent : C'est évident que sans argent on ne peut subvenir à aucun besoin quelle que soit sa nature. L'assurance est un des rares produits qui ne peut pas être acheté à crédit. On peut jouir d'une voiture livrée avant versement de la moindre somme d'argent ; mais l'assurance ne prend effet qu'après le versement de la première prime (sauf dérogations voir Code CIMA).

Pas besoin : Hormis les assurances obligatoires en assurance de Dommages, le prospect ne ressent pas le besoin d'assurance, cela sans doute dû à sa faible connaissance du risque, ou encore au fait qu'il ait suffisamment garanti son avenir financier pour subvenir à ses besoins en cas de sinistre.

Pas pressé : Le prospect est dans un confort provisoire, mais certain : il a le temps de voir venir, c'est le cas d'un assuré qui a de bons contrats en vigueur, et qui expirent dans quelques mois / années.

Pas confiance : La compagnie a une mauvaise réputation ou n'est pas connue (faible surface financière, pas de ou mauvais paiement des sinistres déclarés...). Le prospect ou une de ses

relations a eu des problèmes d'assurance non résolus, ou une expérience malheureuse avec un assureur.

2. La formation sur le terrain avec le vendeur

Le but est de prêcher par l'exemple.

La technique générale pour répondre aux objections est enseignée aux agents en cours de carrière. C'est une technique fondamentale à acquérir, mais au départ pas nécessaire car l'apprentissage sur le terrain se fait avec un vendeur expérimenté lors de la rencontre des premiers prospects. En général, on ne conclut pas les premières ventes immédiatement, cela pour apprendre au nouveau vendeur la notion de persévérance.

Il existe 4 lois pour répondre aux objections :

Listen religiously : écouter religieusement

Wonder what he means : se demander ce que le client veut dire.

Remember : se rappeler que le client est roi, donc il a toujours raison, il est votre employeur, mais il n'est pas omniscient et a donc besoin de votre expertise.

Memorize : retenir les réponses aux objections types.

3. La formation continue

La formation continue, c'est celle qui se poursuit quotidiennement tout au long de la carrière (réunion de formation, séminaires, salons,...).

Nous développerons ce point dans la partie gestion d'un réseau de mandataires non-salariés.

Section 2 : La gestion d'un réseau de mandataires non-salariés

Tout bon directeur commercial et responsable du réseau mandataires non-salariés dans l'organisation de sa force de vente, doit comprendre tout l'enjeu qui entoure la qualité du management de cette force de vente (A) et savoir appliquer le coaching commercial (B) pour plus de productivité.

A. Les enjeux de la gestion d'un réseau de mandataires non-salariés

Les enjeux de rentabilité et de compétitivité sont très importants pour le manager. Une fois le ou les vendeurs recrutés, parfaitement formés, admettons-le, il s'agit maintenant de bien les organiser, les suivre et toujours les pousser à l'action pour obtenir des résultats en adéquation avec les objectifs commerciaux de la compagnie.

Pour cela, le manager doit maîtriser les coûts de gestion de son réseau : coûts de recrutement, coûts de gestion, coût de rémunération...

Il doit également supprimer ou réduire les dysfonctionnements liés au métier : rendements trop faibles, déplacements excessifs, maladies professionnelles, retour ou plaintes clients... La qualité du service s'en trouvera automatiquement améliorée induisant une augmentation de la satisfaction client.

Le manager doit maîtriser son organisation, ses flux et ses activités supports. En effet, l'approche réduction des coûts ne peut se faire sans avoir une vision globale de son organisation. Améliorer la productivité n'est pas la seule source de gain pour l'entreprise. Parfois les problèmes trouvent leurs causes dans les services connexes au cœur de métier. Ces activités dites « supports » (maintenance, ressources humaines, comptabilité, etc...) font l'interaction entre ses activités et les acteurs externes. La maîtrise de ces flux physiques ou de ces flux d'informations doit être assurée afin d'accroître la performance du réseau de mandataire non salarié et de son entreprise.

B. Le pilotage d'un réseau de mandataires non-salariés

1. Le suivi et le développement d'une équipe.

Le pilotage des activités des vendeurs se fait principalement à deux moments : lors des réunions d'agence et lors d'entretiens entre vendeur et inspecteurs. Ces réunions permettent de guider le vendeur dans l'organisation et l'exécution de son travail, c'est une étape très importante dans sa formation continue.

1.1.En début d'exercice.

La fixation d'objectifs commerciaux est un véritable outil à disposition du manager pour piloter ses vendeurs. Ils savent ainsi où focaliser leurs efforts (chez quels clients ? Pour vendre quels produits ?...). Leurs actions deviennent pertinentes et cohérentes par rapport à la stratégie commerciale définie par la direction.

Ils savent où ils doivent porter leurs efforts et évitent ainsi de se dissiper dans des actions commerciales peu rentables.

Mais pour une excellente performance, les objectifs doivent respecter des règles de base. L'enjeu : l'efficacité.

Sans cela l'individu, l'équipe, le service, l'entreprise n'atteindront pas les niveaux de performance fixés.

Pour savoir comment les choisir il existe plusieurs outils managériaux dont un outil didactique simple à employer : la méthode **SMART**.

Un objectif doit être **SMART** :

- **Spécifique et simple** : personnalisé selon la personne en charge de le réaliser. Il doit être en direct avec son travail et ce dernier doit avoir les moyens de le réaliser. La simplicité est synonyme d'efficacité. La complexité brouille l'action. Faites simple !
- **Mesurable** : un indicateur ne peut exister que s'il est mesurable. Dans le cas contraire, il est impératif d'orienter son choix vers une autre mesure. On ne choisit pas un indicateur sans qu'il soit possible d'évaluer le résultat des efforts accomplis.

- **Ambitieux et accepté** : pour obtenir l'implication, la cible à atteindre doit nécessiter un effort conséquent. Sans ambition, pas de challenge, sans challenge, pas de résultats. « Accepté » car fixer un objectif est un contrat entre le manager et le managé.
- **Réaliste** : l'ambition ne doit pas être inaccessible. Si l'objectif est perçu par le collaborateur comme impossible à atteindre, il part découragé dès le début.
- **Délimité dans le Temps** : quand l'objectif doit-il être atteint ? Sans date butoir, comment doser son investissement ?

Les objectifs annuels peuvent être éclatés en objectifs semestriels, trimestriels mensuels voire hebdomadaires. La semaine semble être l'unité de mesure la plus petite pour le suivi, les résultats quotidiens n'étant pas exploitables ou significatifs.

Une feuille de budget est mise en place pour organiser les dépenses du vendeur à partir de ses projets. Ainsi, les objectifs de production peuvent être aussi déterminés en fonction du budget de dépenses.

En définitive, le vendeur est organisé avec un objectif précis et une date limite pour chaque unité de temps déterminée (10 ventes par mois ; 2 ventes par semaine) et peut être contrôlé, motivé, averti en fonction de ses résultats obtenus.

1.2. En cours d'exercice : suivi quotidien, hebdomadaire et mensuel.

L'organisation commerciale consiste principalement en une rencontre hebdomadaire ou quotidienne pendant laquelle l'équipe fait le point des chiffres (contacts, entrevues) des objections rencontrées et feed-back des clients. Le groupe propose des axes de solutions aux divers problèmes.

1.2.1. Les réunions quotidiennes : contrôle de l'activité, plan du jour, simulation de vente.

- **Les réunions, outils privilégiés d'animation et de stimulation.**

Les réunions constituent des moments privilégiés de rencontre et d'échanges d'informations. Qu'elles soient individuelles ou en groupe, elles permettent aux responsables d'équipes :

- De mesurer l'état du moral des troupes (découragement, enthousiasme, attitude mentale positive, etc.) et d'y remédier ou encourager, le cas échéant ;
- De mettre en évidence leurs compétences et performances individuelles pendant les exercices pratiques par exemple, les comptes rendus (feedback du terrain) etc.
- De mesurer le « turnover » (taux de rotation) de chaque vendeur ;
- D'analyser leur assiduité (conduite liée au taux d'absentéisme et au taux de présence) et de les former à la ponctualité ;
- De mesurer l'ambiance sociale qui règne au sein des vendeurs : éviter les ambiances nuisibles (commérages, méfiance, malhonnêteté, injustice, harcèlements divers, etc.) qui pourraient miner la productivité, et facteurs de convivialité (colocation, complicité, sports, chorales,...) ;
- D'inspirer le manager sur les idées et les actions nouvelles pouvant servir à informer, former et pousser la force de vente vers l'objectif, et parfois avoir le courage de réformer.

Il existe de nombreux autres moyens de communication internes spécifiques à l'animation et à la motivation comme :

- lettres de félicitation, lettres d'encouragement, ou inversement, de mise en garde (avertissement, préavis de résiliation, etc.)
- affichage de la photo des meilleurs (entrée agence, bureau du superviseur, ...),
- tableaux d'honneur, galerie des stars,
- publication hebdomadaire ou mensuelle interne, avec les performances de tous, et les photos des meilleurs, les superstars en première et dernière pages de couverture,
- classement par performances mensuelles (nombre de ventes/chiffre d'affaires),
- formation, conscientisation, coaching et délégation,

Et de manière ponctuelle, organisation d'un concours, d'un challenge, attribution d'un bonus, d'une récompense.

- **Les réunions comme outils de contrôle, de programmation et d'évaluation**

Un bon manager contrôle et analyse l'activité de ses vendeurs en temps réel à travers des outils adaptés pour évaluer leurs performances ; les tableaux de bords, les ratios de productivité lui permettent d'effectuer des comparatifs quantitatif et qualitatif de la réalisation de leurs objectifs au cours d'une période donnée, en interne ou par rapport à la concurrence.

La publication d'un listing classant par ordre décroissant tous les producteurs à chaque rencontre est d'une puissance insoupçonnée. Ce classement peut être :

- affiché sur écran d'ordinateur lors d'une rencontre restreinte ;
- affiché sur écran géant ou un mur lors d'une rencontre élargie ;
- imprimé pour affichage ou pour un vendeur.

Pendant une réunion d'agence, le manager contrôle l'activité de prospection de chaque membre de son équipe, examine les différentes causes d'absence de résultats, présente le plan de prospection du jour (voir le contenu d'une réunion type en ANNEXE 6).

Ce contrôle est effectué pour chaque vendeur et à chaque réunion. Compte tenu du nombre de vendeurs, les plus expérimentés peuvent être désignés ou sollicités par leur responsable pour participer à ce travail. L'impact du management est ici essentiel pour impulser une telle dynamique dans son équipe.

Un autre aspect de la supervision concerne la répartition des objectifs de toute agence à la veille d'une nouvelle année, lesquels objectifs seront évalués en leur temps sur une fréquence hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, puis annuelle.

Un accent particulier doit être donné à cette tâche pour mettre le vendeur en confiance et le maintenir sous pression, juste ce qu'il faut, pour qu'il sente et prenne conscience que quelqu'un prend soin de lui, et l'aide à gagner un revenu honorable.

De plus, la supervision permet au manager de mieux connaître le potentiel de ses collaborateurs, leurs forces et leurs faiblesses, à travers ce contact fréquent, et à travers l'analyse de leurs résultats et de leur comportement. Il est ainsi à même de prendre les mesures correctives adéquates pour le groupe et pour chaque individu.

La supervision de la force de vente est une affaire de tous les jours, voire de chaque instant. Et au moindre signal de baisse de régime d'un agent mandataire, il convient de passer à la vitesse supérieure et le motiver.

1.2.2. Les réunions de fin de semaine : le point des résultats du groupe et par vendeur

Ces réunions ont lieu le vendredi en fin d'après-midi, mais de préférence le samedi, en tenue généralement relax, les vendeurs ayant des tenues de week-end, et même des tenues de sport. La réunion a pour objectif de faire le point de la semaine écoulée, et de préparer la semaine suivante. L'ordre du jour est donc différent :

- Chiffres de la semaine
- Organisation de la présidence des réunions de la semaine suivante
- Divers

Ces rencontres communes ont un double impact :

- Chaque vendeur découvre que les autres ont les mêmes difficultés que lui, et ceci élimine le découragement.
- Le vendeur se sent membre d'une équipe voire d'une famille et se sent alors plus impliqué.

Des rencontres particulières entre manager-superviseur et vendeur doivent être programmées. Ces entrevues individuelles doivent permettre de mettre en exergue chez les moins bons vendeurs les points à améliorer, mieux les former pour tenter de les maintenir ou les récupérer au lieu de résilier leur contrat pour résultats insuffisants. Elles permettent

aussi de garder en alerte les bons vendeurs afin de maintenir leur niveau de productivité (voir les Trois problèmes du vendeur ANNEXE 7).

C. La Motivation

L'attribution d'une zone géographique, le choix d'un produit, la rémunération, la formation ne suffisent pas. La plupart des vendeurs ont besoin d'être encouragés et stimulés. Si le rôle de la supervision est d'aider les agents à « travailler intelligemment », celui de la motivation consiste à encourager les vendeurs à « travailler dur » pour atteindre les buts fixés. Si les agents mandataires non-salariés travaillent intelligemment et avec rigueur, leurs performances sont meilleures, ce qui bénéficie à la fois à l'entreprise et à eux-mêmes.

1. La motivation positive

1.1 Le revenu d'un mandataire non-salarié.

* **Sa rémunération** : que ce soit les compagnies d'assurance, ou les intermédiaires d'assurances comme le courtier ou l'agent général, voire même les banques et les institutions de microfinances, la plupart de ces entreprises utilisent le mode de paiement à la commission en ce qui concerne les mandataires non-salariés. C'est un mode de paiement à la fois contraignant et passionnant car le vendeur ainsi motivé par sa rémunération future s'impose des efforts souvent au-delà de ses propres capacités : plus les efforts augmentent, plus les résultats suivent, plus le revenu croît.

C'est un mode de rémunération qui a fait ses preuves. Les taux de commission servis peuvent varier selon des polices d'assurance. Cette formule permet au vendeur de disposer de moyens suffisants pour vivre et assumer le suivi de son portefeuille. Encore faut-il qu'il en soit constamment conscient, et c'est le rôle du manager de le lui rappeler.

* **Les boni** : C'est tout ce que le vendeur perçoit en dehors de ses commissions. Ils sont généralement liés à la qualité du service : santé du portefeuille (80% des souscriptions en vigueur), montant impressionnant des primes collectées, atteinte des objectifs spécifiques au cours d'une période donnée (fêtes de fin d'année, rentrées scolaires, visite d'un haut

responsable, saison des pluies, saison sèche, et toute autre période où les ventes ont tendance à s'effriter).

En effet, un taux de commission élevé et des boni encaissés occasionnellement constituent une motivation sûre pour le vendeur d'assurance.

Une motivation supplémentaire est cependant recommandée, notamment lors des périodes citées plus haut. Il s'agit de concours et défis, organisés par la compagnie ou par une agence bureau direct.

1.2 Les concours et défis

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

- La saison des pluies : les vendeurs sortent moins, certaines zones deviennent difficiles d'accès ;
- Rentrées scolaires : les parents souscrivent moins, voire pas du tout ;
- Les fêtes de fin d'année ;
- Lancement d'un nouveau produit.

Un concours est une opération « Win-Win » pour l'organisateur qui finance les récompenses et les vendeurs qui doivent récolter les ventes et les primes : l'un attend qu'un objectif minimal soit atteint, généralement exprimé en chiffre d'affaires, les autres espèrent un gain significatif en plus de leur rémunération normale. Le concours révèle les véritables capacités des vendeurs et généralement permet de les classer en trois catégories :

- **Les vendeurs-phare:** Ils se comptent sur les doigts d'une seule main. Ils ne prennent presque pas de temps au superviseur, car ils fonctionnent en pilotage automatique, et prennent 0% du temps du superviseur. Le superviseur peut dormir avec eux. Un regard suffit pour les motiver. Ils tirent le groupe vers le haut.
- **Les vendeurs moyens :** C'est la masse des vendeurs du groupe. Ils réagissent cependant bien aux diverses motivations, notamment aux concours de production. Ils prennent 20 % du temps du superviseur ; le temps de chauffer le moteur. C'est le peloton.

- **Les vendeurs médiocres** : La bête noire de tout superviseur : il ne comprend pas qu'ils ne comprennent pas ! Ils lui prennent 80% de son énergie. Leur rendement est proche de zéro. Il faut les guider vers la porte de sortie, faute d'amélioration dans certains délais, par une procédure douce, mais ferme.

Quant aux défis, ce sont en fait une forme de concours dont les participants sont limités. Ils peuvent se lancer entre le manager et le responsable marketing, ou entre chefs d'équipe, voire même entre vendeurs, pour des périodes de temps spécifiques et des conditions préalablement bien établies : le meilleur en chiffres d'affaires réalisés ou en nombre de clients, même les deux.

Les prix peuvent aller du franc symbolique jusqu'à un voyage à l'étranger, pourquoi pas ? Ces types de motivation nécessitent un véritable cahier de charges, voici les caractéristiques d'un bon concours de production :

Le prix doit être significatif. Les prix en jeu doivent être fonction de la durée :

- Pour une durée d'un jour par exemple, 1000 FCFA d'argent de *taxi* pour deux ventes, 5000FCFA pour un pour la plus grosse vente de la journée. L'utilisation probable du prix vaut son pesant d'or : son énoncé fait visualiser et convoiter la satisfaction d'un besoin habituel aux frais de la reine, même si plus tard le montant reçu est utilisé à d'autres fins ;
- Pour une semaine, table d'honneur avec boisson (café, jus de fruit, soda) à chaque réunion, pour le meilleur au-dessus de trois ventes ;
- Pour un, deux, trois, six, ... dix-huit mois, iPhone, tablette, écran plat, billet d'avion, ou l'équivalent en numéraire, selon le budget disponible.

Le monitoring. Les résultats partiels doivent être médiatisés dès le moindre changement ; dès lors que les données sont modifiées par l'apport d'une vente nouvelle, un listing mis à jour doit être disponible, au moins sur ordinateur, pour ceux qui sont de passage à l'agence, et la personne ayant perdu un rang dans le classement est informée par SMS, par exemple, du nom de son challenger ; ces résultats partiels peuvent même être envoyés à tous ceux qui disposent d'un téléphone intelligent (Smartphone).

La date de paiement des prix doit être précisée à deux jours près dès la fin du concours et effectivement respectée, sans quoi les opérations similaires ultérieures sont mort-nées ; les prix seront autant que possible remis en public, avec les ovations requises, en commençant par les derniers, les trois premiers méritant un standing ovation. Tout ce rituel final fait vibrer le groupe à une fréquence positive très élevée et c'est l'un des moments rêvés des managers, qui ressentent alors plaisir et joie d'avoir réussi à créer une atmosphère de cohésion et de convivialité dégoupillant la grenade des objectifs !

Les conditions du concours doivent être claires, réalisables et demander un effort supplémentaire. Attention les conditions trop dures ne motivent personne.

2. La motivation négative

Cette expression est à prendre dans un sens positif, car le but ici n'est pas de nuire, mais plutôt de donner un coup de fouet à l'agent improductif, de le recadrer.

Les étapes de la motivation négative sont :

- L'entrevue privée avec son manager, pour découvrir son problème et y remédier (Annexe 7 LES 3 Problèmes de l'agent) ;
- Conseil de « discipline » avec un corps constitué à cet effet ;
- Lettre de rappel avec date butoir pour un résultat précis sous peine de résiliation ;
- Dernière chance, préavis de résiliation avec une chance de rachat ;
- Résiliation du contrat de l'agent.

La résiliation du contrat d'un agent est un échec du manager à former un producteur, mais d'un autre côté, elle sert d'exemple aux autres mauvais producteurs du groupe.

Mais qu'en est-il du cas de NSIA Assurances Congo?

CHAPITRE II : LE MODELE D'ORGANISATION DES AGENTS MANDATAIRES NON-SALARIES DE NSIA ASSURANCES CONGO.

Il s'agira dans ce chapitre de faire l'état des lieux du réseau de mandataires non-salariés (Section I) et de proposer des axes d'optimisation de ce réseau (Section II).

Section I : L'état des Lieux

Nous aborderons dans cette section la constitution du réseau de mandataires non-salariés (A) et son pilotage (B).

A. La constitution du réseau de mandataires non-salariés

1. Le recrutement

A ce jour, dans sa branche dommage, NSIA Congo, le nombre de vendeurs s'élève à 42 agents. Ces agents portent le titre de « conseillers ». Pour le moment, 37 sont apporteurs libres et 5 sont des agents enregistrés auprès de la DNA avec une carte de mandataire. Le chiffre d'affaires du réseau en 2017 constitue 10% du chiffre d'affaires IARDT.

En ce qui concerne le recrutement, après un entretien avec le responsable du réseau des mandataires non-salariés et le résultat d'un questionnaire soumis à quelques agents, il se fait par le biais d'annonce dans les journaux officiels, par annonce radio et sur dépôt de candidatures. Une fois les annonces closes, Le responsable du réseau opère à un tri des candidatures en fonction des besoins et procède à des entretiens individuels après avoir pris contact avec les profils retenus.

Notons que la majorité des conseillers sont à la fois conseillers en Vie et en Non Vie.

Les agents sont recrutés niveau bac minimum et une expérience de vendeur d'au moins 6 mois, on peut constater certaines difficultés à tenir un discours de présentation de produit cohérent.

Les agents voient des divergences entre les promesses de l'entreprise au moment de l'embauche et la réalité sur l'évolution des conditions de travail, l'enregistrement auprès de la Direction Nationale des Assurances, les difficultés de prospection par rapport à la conjoncture économique du pays.

2. La formation de base des agents

Au niveau de la formation de base, le constat est consternant ! La bonne volonté ne suffit pas. On constate dans l'équipe qu'il y a peu d'agents expérimentés de par leur ancienneté dans le métier et qui maîtrisent les produits d'assurance. A contrario, d'autres ont des lacunes et des points à améliorer. La formation de base par l'entreprise sur les produits IARDT n'est pas assez solide voire quasi inexistante. Les agents s'appuient plus sur les producteurs afin d'avoir des précisions sur certaines garanties.

La formation à proprement dite porte sur les produits Automobiles et Risques Divers dans un premier temps. L'explication des garanties et exclusions, comment souscrire ? Quelles informations demander afin de pouvoir tarifer correctement le risque ?

Cependant il ressort du questionnaire soumis aux agents que les différents contrats de Risques Divers ne sont pas maîtrisés mais que concernant la façon d'aborder le client, de répondre aux objections, ils sont satisfaits de la formation. Mais d'un autre côté nous constatons qu'ils ne maîtrisent pas parfaitement les conditions générales de toutes les polices qu'ils vendent.

Les agents ne sont pas répartis en équipes, il n'y a qu'un seul groupe de 42 agents, ce qui pose des problèmes de gestion.

Néanmoins, il règne une bonne ambiance sur le lieu de travail et pendant les réunions. Les meilleurs agents et les plus expérimentés sont disposés à aider ceux qui en ont besoin (conseils, accompagnement sur le terrain...)

B. Le pilotage du réseau de « conseillers »

Pour ce qui est de la gestion du réseau de conseillers, la compagnie NSIA Congo, en baisse d'activité depuis quelques années avec la crise que traverse le pays, n'alloue pas un budget adéquat à la gestion de son réseau de conseillers car elle s'appuie plus sur un autre canal de distribution intermédiaire qui est le courtage, mais utilise encore un grand nombre d'apporteurs libres d'affaires ayant un contrat de mandataire avec la compagnie mais non enregistrés auprès de l'autorité nationale.

NSIA Non-Vie s'appuie sur l'organisation du réseau de NSIA Vie, car en Vie il y a des équipes déjà constituées avec des chefs d'équipe et des inspecteurs qui contrôlent le tout et rendent compte au responsable du réseau Vie.

Il y'a cependant en Non Vie des réunions hebdomadaires en fin de semaine avec le responsable du réseau pour faire le point de la semaine et permettant de faire ressortir les différentes difficultés rencontrées sur le terrain et proposer des solutions. Ainsi, on annonce le programme et les objectifs de la semaine prochaine.

Les sessions de formations en équipe sur les produits et la ventes ne se faisant pas fréquemment, les entrevues individuelles avec le responsable pour répondre à des interrogations précises se font plus souvent, voire même avec l'aide des meilleurs vendeurs.

Il n'y a vraiment pas d'actions de motivation opérées par la compagnie, rares sont les concours et défis d'après les conseillers et le taux de commissionnement est de 10% pour toutes les polices. Un besoin de marque reconnaissance se fait sentir au sein de l'équipe, car les concours organisé ne produisent pas l'effet de motivation escompté.

Cependant, la compagnie ayant accepté ce thème de rapport de stage, montre son intérêt dans le développement de ce canal de distribution pour ses produits d'assurance. La direction générale reconnaît les efforts des conseillers malgré les difficultés inhérentes à la pratique du métier de mandataire non-salarié en ces temps de crise. Il y a une progression, faible certes, de la part des conseillers dans le chiffre d'affaires.

Tableau 3: Part des conseillers dans le chiffre d'affaires de 2015 à 2017 (en millions de FCFA)

2015	2016	2017
7%	9%	10%

Section II : Les axes d'optimisation du réseau de conseillers de NSIA Congo

Les axes d'optimisation porteront sur les éléments qui ont fait l'objet de notre analyse. Nous aborderons dans un premier temps les recommandations relatives à la mise en place d'un réseau de mandataires non-salariés (A), puis à la gestion de ce réseau (B).

A. La mise en place du réseau de mandataires non-salariés

1. Le recrutement

Concernant le recrutement NSIA Congo ne devrait pas forcément recruter de nouveaux de nouveaux agents, mais surtout renforcer ceux qui sont déjà en place. Cependant, si elle souhaite recruter des agents, elle devrait :

- Augmenter le niveau d'études à BAC +2 en assurance ou dans le domaine de la vente.
- Suivre les conditions pour être mandataire non-salarié cité plus haut.
- Établir un profil du « conseiller-type » qui montre aux nouveaux les qualités essentielles et les prédispositions à avoir et voir quels changements doivent s'opérer en eux pour pouvoir être un « As ».
- Lors de la réunion d'information, proposer un plan de carrière réaliste en prenant exemple sur un ancien agent qui a réussi à gravir les échelons.

2. La formation

Concernant la formation, il faudrait renforcer l'équipe en place et surtout améliorer les méthodes de formation en :

- Rendant éligible et en inscrivant tous les agents auprès de la Direction Nationale des Assurances ;
- Formant sur les conditions générales des contrats afin que les agents puissent mieux répondre aux questions, aux objections des clients et surtout mieux leur expliquer le contrat ;

- Faire des simulations sur les techniques de ventes afin de les assimiler et détecter les agents qui ont de réelles difficultés pour leur apporter des solutions individuelles aussi ;
- Accompagner les nouveaux agents dans leurs premières prospections, pour contrôler l'assimilation de la formation sur les produits et les techniques de vente ;
- Établir une présentation de vente complète.

La difficulté ici réside toutefois dans la fidélisation de ces agents recrutés.

B. La gestion du réseau

1. La gestion des « conseillers »

Il s'agit ici d'offrir un environnement de travail sécurisé et une certaine pérennité. Le but est que le conseiller se sente bien dans son travail, qu'il se sente même en famille.

Le revenu des conseillers est leurs commissions. La compagnie devrait faire varier le taux de commission en fonction des polices. Avoir un taux de 10% pour toutes les branches ne motive pas outre mesure les vendeurs à vendre plus de produits d'une branche ou d'une autre.

Le manager du réseau doit mettre en place une organisation, une structure hiérarchique, c'est à dire former concrètement des équipes avec des chefs d'équipes désignés qui rendront compte à des inspecteurs, par exemple. Et ces inspecteurs sont le lien entre le responsable du réseau et les conseillers, ce sont en général les meilleurs vendeurs.

Une fois les équipes formées, la prospection doit être organisée. Il faut une prospection ciblée, selon le produit, selon le type de client ou la zone géographique.

Former les inspecteurs à mobiliser, à coacher, à animer des réunions, permettra de répartir les charges et d'impliquer tout le réseau.

Organiser à nouveau des concours, cette fois-ci en proposant des objectifs qui sont SMART, sur de courtes durées pour commencer avec de petits prix. Pas besoin d'en faire trop.

Il faut connaître ses conseillers, tout savoir d'eux, leurs ambitions professionnelles et privées afin de mieux les cerner et agir sur eux.

2. L'apport de la compagnie

La compagnie peut apporter un soutien en ce qui concerne la gestion du réseau :

- En donnant les moyens au responsable du réseau, aussi bien matériels que financiers, de former correctement les agents et de se former lui-même.
- En étant plus attentive aux besoins et opinions des agents mandataires non-salariés pour mieux répondre à leurs attentes et les fidéliser
- En mettant à la disposition des agents des outils de travail efficaces comme des postes de travail (ordinateur), des livres ou de la documentation sur l'assurance, des gadgets pour les clients etc...

Pour finir, la deuxième partie de notre rapport nous a permis de répondre à la question comment mettre en place et gérer un réseau de mandataire non-salarié en Non Vie.

CONCLUSION GENERALE

Les quatre mois et demi de stage passés dans la compagnie NSIA Assurances Congo nous ont permis de confronter le milieu professionnel dans lequel nous avons évolué et le marché avec les enseignements théoriques reçus à l'Institut International des Assurances. Nous avons également pu mettre en pratique les conseils donnés par nos encadreurs et enseignants concernant le savoir-être, car la compétence est à la fois un ensemble de Savoir, de Savoir-faire et de Savoir-être.

Ce rapport consacré aux mandataires non-salariés nous a permis de faire une analyse théorique sur le réseau de mandataires non-salariés d'une compagnie d'assurance, puis de faire l'état des lieux de la compagnie dans laquelle nous avons évolué. Notre analyse critique nous a permis de déceler aussi bien les forces que les points à améliorer dans le but de proposer des solutions pertinentes.

Le constat qui s'est dégagé de notre analyse est que le réseau de mandataires non-salariés existant déjà manque de structuration et d'animation, et les agents eux ont un besoin évident de formation.

Gérer un réseau de mandataires non-salariés signifie : recruter, former, animer, stimuler, contrôler et évaluer une équipe :

Le recrutement et la sélection se feront avec soin afin de limiter le coût élevé d'un personnel inadéquat.

La formation familiarisera les nouveaux venus avec l'entreprise, ses produits, ses marchés et ses techniques de ventes.

La rémunération contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à la satisfaction des vendeurs.

Une stimulation et une animation efficaces permettront de réduire les frustrations inhérentes à un travail exigeant.

Enfin, une évaluation et un contrôle régulier permettront d'améliorer les performances.

Nous espérons donc que les recommandations proposées d'un côté pour le responsable du réseau et la compagnie et de l'autre pour les agents mandataires pourront aider et guider NSIA Assurances Congo à rester compétitive sur son marché.

BIBLIOGRAPHIE

J.LENDREVIE, J.LEVY, D.LINDON, « *Théorie et pratique du Marketing, Mercator* »,
DUNOD, 2006 (8^{ème} édition)

G.ARMSTRONG, P.KOTLER, E.LE NAGARD-ASSAYAG, T.LARDINOIT, « *Principes
marketing* », PEARSON EDUCATION, 2010 (10^{ème} édition)

M-A BLANC, M-P LE GALL, « *Toute la fonction Commerciale* », DUNOD, 2006

COURS :

Colette Florence MEBADA, « *Gestion commerciale d'une société d'assurance.* »

Ambroise ABEGA FOU DA, « *Marketing de l'assurance-vie.* »

Hubert NGNODJOM, « *Technique de vente et de négociation commerciale.* »

TEXTES DE LOIS :

Le « *Code des Assurances CIMA* », COLLECTION DROIT UNIFORME AFRICAIN,
édition commentée 2017.

SITES INTERNET :

<http://www.minfi.gov.cm/index.php/agrements/176-agrement-dun-mandataire-salarie18>

Annexes

Organigramme

Article 515 du Code des Assurances CIMA

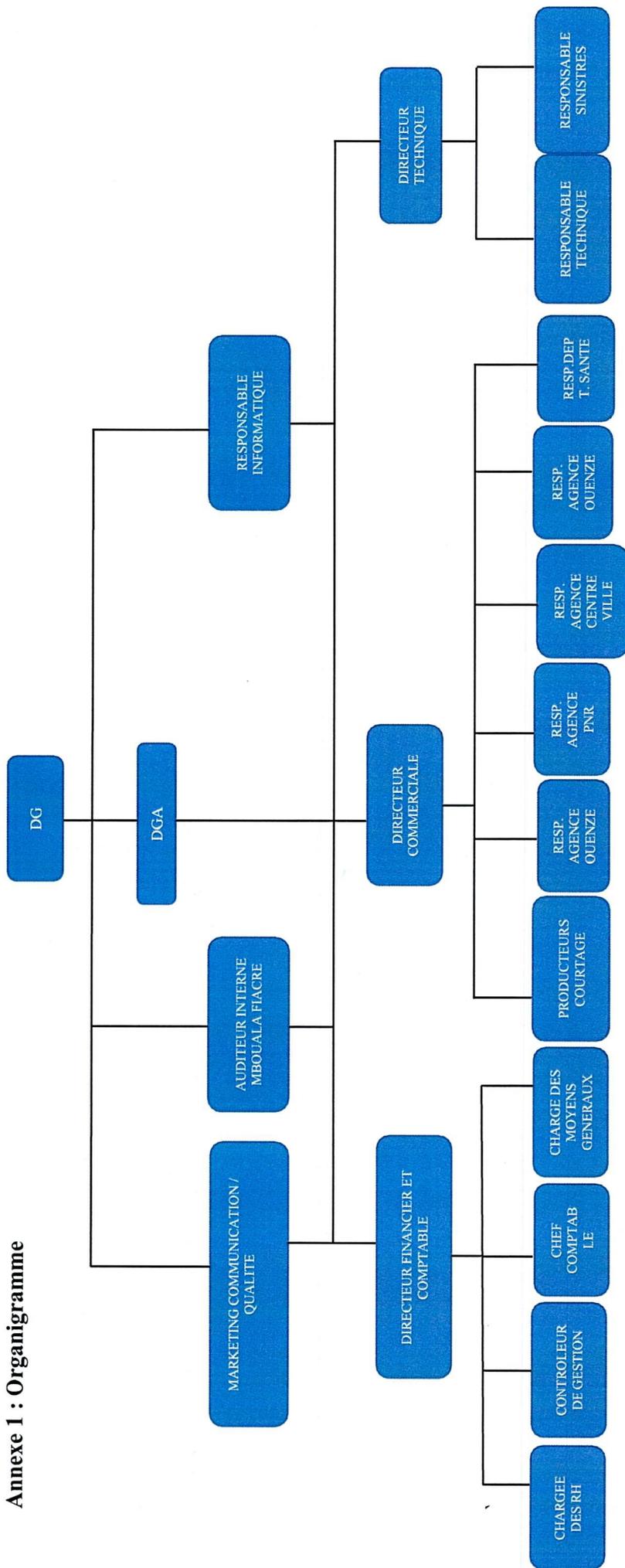
Article 506 du Code des Assurances CIMA

Article 329 du Code des Assurances CIMA

Contenu type d'une réunion

Les trois (03) problèmes du vendeur

Annexe 1 : Organigramme



Annexe 2 : Article 515 Mandataires salariés ou non-salariés

Les intermédiaires mentionnés au 3° et 4° de l'article 501, à l'exception des personnes physiques salariées qui exercent les fonctions de responsable de bureau de production ou ont la charge d'animer un réseau de production, doivent justifier, préalablement à leur entrée en fonction :

- soit de la possession d'un diplôme mentionné sur une liste fixée par la Commission de contrôle après avis des instances professionnelles représentatives des entreprises d'assurance ainsi que de l'accomplissement d'un stage professionnel ;
- soit de l'exercice à temps complet pendant six mois au moins de fonctions relatives à la production ou à l'application de contrats d'assurances, dans les services intérieurs ou extérieurs d'une entreprise d'assurance, d'un courtier ou d'une société de courtage d'assurance, d'un agent général d'assurance, ainsi que de l'accomplissement d'un stage professionnel.

Annexe 3 : Article 506 Conditions d'honorabilité

Ne peuvent exercer la profession d'agent général ou de courtier d'assurances :

Les personnes ayant fait l'objet d'une condamnation pour crime ou délit ;

Les personnes ayant fait l'objet d'une mesure de faillite personnelle ou autre mesure d'interdiction relative au redressement et à la liquidation judiciaire des entreprises ;

Les personnes ayant fait l'objet d'une mesure de destitution de fonction d'officier ministériel en vertu d'une décision de justice.

Les condamnations et mesures visées au précédent alinéa entraînent pour les mandataires et employés des entreprises, les agents généraux, les courtiers et entreprises de courtage, l'interdiction de présenter des opérations d'assurance.

Ces interdictions peuvent également être prononcées par les tribunaux à l'encontre de toute personne condamnée pour infraction à la législation ou à la réglementation des assurances.

Annexe 4 : Article 329 : Agrément des dirigeants

Pour être éligibles au poste de Directeur Général, les postulants doivent être titulaires :

- soit d'un diplôme d'études supérieures en assurance ou en actuariat et justifier d'une expérience minimale de cinq ans à un poste d'encadrement supérieur dans une entreprise d'assurance, une organisation d'assurance, un cabinet de courtage d'assurance ou dans une administration de contrôle des assurances,
- soit d'un diplôme de l'enseignement supérieur d'orientation économique ou juridique avec une expérience de 5 ans dans des fonctions de direction d'une entreprise à caractère financier,
- soit d'un diplôme de l'enseignement supérieur avec une expérience minimale de dix ans dans des fonctions d'encadrement supérieur dans une entreprise ou dans une administration.

Ne peuvent, à un titre quelconque, fonder, diriger, administrer, gérer et liquider les entreprises soumises au Contrôle de la Commission Régionale de Contrôle par l'article 300 et, d'une façon générale, les entreprises d'assurance et de réassurance de toute nature et de capitalisation, que les personnes n'ayant fait l'objet d'aucune condamnation pour crime de droit commun, pour vol, pour abus de confiance, pour escroquerie ou pour délit puni par les lois des peines de l'escroquerie, pour soustraction commise par dépositaire public, pour extorsion de fonds ou valeurs, pour émission de mauvaise foi de chèques sans provision, pour atteinte au crédit de l'État membre, pour recel des choses obtenues à l'aide de ces infractions ; toute condamnation pour tentative ou complicité des infractions ci-dessus, ou toute condamnation à une peine d'un an de prison au moins, quelle que soit la nature du délit commis, entraîne la même incapacité.

Les faillis non réhabilités ainsi que les administrateurs, directeurs généraux des sociétés d'assurance et assimilés ayant fait l'objet d'un retrait d'agrément sont frappés des interdictions prévues à alinéa précédent. Celles-ci pourront également être prononcées par les tribunaux à l'encontre de toute personne condamnée pour infraction à la législation ou à la réglementation des assurances.

Toutefois, pour l'application de l'interdiction mentionnée à l'alinéa précédent frappant les administrateurs, directeurs généraux des sociétés d'assurance et assimilés ayant fait l'objet d'un retrait d'agrément, la Commission tiendra compte de leur responsabilité dans la faillite de l'entreprise d'assurance concernée.

Annexe 5 : Article 510 Documents justificatifs

Toute personne physique mentionnée aux 2° et 4° de l'article 501 ainsi que les personnes visées au 4° de l'article 503 doivent produire une carte professionnelle délivrée par le Ministre en charge du secteur des Assurances. La validité de cette carte est limitée à deux ans renouvelables. Elle est conforme à un modèle défini par la Commission de contrôle.

Annexe 6 : Le contenu-type d'une réunion d'agence :

Contrôle de l'activité de prospection de chaque membre depuis la précédente réunion et dépôt des ventes ; à chacune des réunions, chaque vendeur fait un rapport succinct du nombre de contacts et du nombre d'entrevues effectués, et du nombre de ventes obtenues. Le but de cet exercice public est de remonter le moral de ceux qui n'auraient pas produit et qui croyaient être seuls dans cette situation ; il permet aussi de partager les expériences à travers les échanges entre vendeurs, et entre vendeurs et manager.

Examen des causes d'absence de résultats (objections) et des raisons du succès ;

Examen du plan de prospection du jour : le vendeur présente une liste des personnes qu'il doit contacter et son superviseur l'aide à programmer les rencontres selon les distances ou les localisations. Exemple : si le premier client est situé à un bout de la ville, le second client ne doit pas être à l'autre bout de la ville, mais être dans les environs. Cet effort de regroupement des clients par zone et selon leur localisation permet une économie appréciable de temps, d'argent et d'énergie.

Annexe 7 : Les 3 problèmes du vendeur :

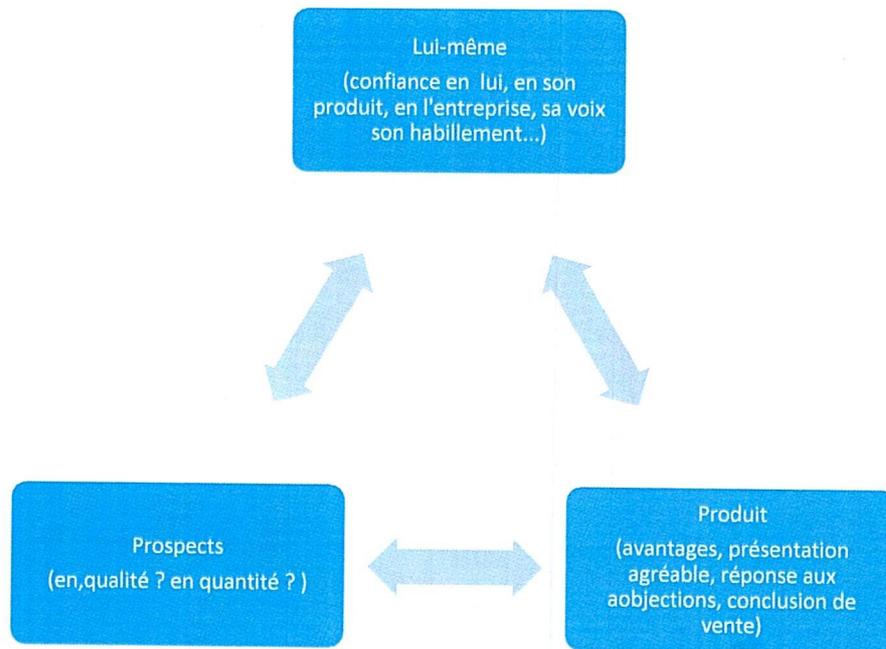


TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
CIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
RESUME.....	vii
ABSTRACT.....	viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE DE NOTRE ETUDE.....	3
CHAPITRE I : PRESENTATION DE NSIA ASSURANCES ET DE NSIA VIE.....	4
Section 1 : Structuration.....	4
A. Organes communs.....	4
Section 2 : Les organes de NSIA Assurances.....	9
B. Voici quelques chiffres de NSIA Non Vie.....	11
CHAPITRE II : CADRE DU STAGE ET TACHES EXECUTEES.....	13
Section 1 : Cadre du stage.....	13
Section 2 : Passage au sein de NSIA Assurances.....	13
Partie II : ETUDE DE L'ORGANISATION D'UN RESEAU DE MANDATAIRE NON SALARIE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE Non-vie : Le cas de NSIA Congo ..	16
CHAPITRE I : ANALYSE THEORIQUE SUR LES MANDATAIRES NON- SALARIES.....	17
Section 1 : La mise en place d'un réseau de mandataires non salarié.....	17
A. Définitions.....	17
1. Les conditions liés à l'activité de mandataire non salarié.....	18
2. Composition du dossier.....	18
B. Le plan d'action commercial.....	19
C. Le recrutement et la rémunération.....	20
1. Le recrutement en masse.....	22
2. Recrutement par prospection active et passive.....	23
3. Recrutement par prospection passive.....	24
3.1. La sélection des candidats.....	24
D. La formation de base.....	25
1. La formation en salle.....	27
1.1. Les qualités d'une bonne présentation de vente.....	28
1.2. Les éléments d'une bonne présentation de vente.....	29

2. La formation sur le terrain avec le vendeur.....	30
3. La formation continue.....	30
Section 2 : La gestion d'un réseau de mandataires non-salariés.....	31
A. Les enjeux de la gestion d'un réseau de mandataires non-salariés.....	31
B. Le pilotage d'un réseau de mandataires non-salariés	32
1. Le suivi et le développement d'une équipe.....	32
1.1. En début d'exercice.....	32
1.2. En cours d'exercice : suivi quotidien, hebdomadaire et mensuel.	33
1.2.1. Les réunions quotidiennes : contrôle de l'activité, plan du jour, simulation de vente.....	34
1.2.2. Les réunions de fin de semaine : le point des résultats du groupe et par vendeur.....	36
C. La Motivation.....	37
1. La motivation positive.....	37
1.1 Le revenu d'un mandataire non-salarié.....	37
1.2 Les concours et défis.....	38
2. La motivation négative.....	40
CHAPITRE II : LE MODELE D'ORGANISATION DES AGENTS MANDATAIRES NON-SALARIES DE NSIA ASSURANCES CONGO.....	41
Section I : L'état des Lieux.....	41
A. La constitution du réseau de mandataires non-salariés.....	41
1. Le recrutement.....	41
2. La formation de base des agents.....	42
B. Le pilotage du réseau de « conseillers »	42
Section II : Les axes d'optimisation du réseau de conseillers de NSIA Congo.....	44
A. La mise en place du réseau de mandataires non-salariés.....	44
1. Le recrutement.....	44
2. La formation.....	44
B. La gestion du réseau.....	45
1. La gestion des « conseillers ».....	45
2. L'apport de la compagnie.....	46
CONCLUSION GENERALE	47
BIBLIOGRAPHIE	48
Annexes.....	49
TABLE DES MATIERES.....	55

