

Exp
MPA
10



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES
D'ASSURANCES
(CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)
BP: 1575 – Tel: (00237) 222 20 71 52 – Fax: (00237) 222 20 71 51
E-mail: iiia@iiacameroun.com
Site web: <http://www.iiacameroun.com>
Yaoundé - CAMEROUN



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

Option : Management des Assurances

Cycle III, 1^{ère} Promotion, 2020-2022

THEME

**LA MOTIVATION DES CONSEILLERS COMMERCIAUX DE RAYNAL
ASSURANCES IARD : ENJEUX ET PERSPECTIVES D'OPTIMISATION**

Présenté et soutenu par :

Ziwendtaoré Boris YIOUGO
Etudiant en MPA
Promotion 2020-2022

Sous la direction de :

Benjamin OUBA
Chef de Département
Commercial et Courtage

NOVEMBRE 2022

DEDICACE

A ma famille qui a toujours cru en moi, m'a toujours témoigné de son amour et de son soutien indéfectible. Qu'elle trouve ici l'expression de mon éternelle gratitude et de mon admiration combien profonde.

REMERCIEMENTS

On ne ramasse pas la farine avec un seul doigt, nous enseigne la sagesse africaine. Ainsi voudrions-nous, au moment d'achever notre formation, transmettre notre sincère et profonde gratitude à toutes ces personnes qui nous ont soutenu et accompagné.

Nous remercions particulièrement :

- ✚ La République du Cameroun, pour son hospitalité.
- ✚ Monsieur Odon Bolarinwa KOUPAKI, Directeur Général de l'Institut International des Assurances.
- ✚ Monsieur Dembo DANFAKHA, Directeur des Etudes.
- ✚ Monsieur Mikael SANHOUIDI, Assistant du Directeur des Etudes.
- ✚ L'ensemble du Personnel administratif ainsi que le Corps professoral de l'Institut.

Nous adressons également notre profonde gratitude:

- ✚ Au Directeur Général de RAYNAL Assurances, Monsieur Osée Gaétan QUENUM pour nous avoir donné l'opportunité de faire notre stage pratique au sein de la compagnie et pour ses sages conseils.
- ✚ Au Directeur Général adjoint de RAYNAL Assurances, Monsieur Dominique BAMOGO pour ses précieux conseils.
- ✚ A Monsieur Benjamin OUOBA, Chef du Département commercial et Courtage pour son encadrement et sa disponibilité.
- ✚ A Monsieur Abraham NARE, Chef du Département Indemnisations, pour son soutien et ses conseils.
- ✚ A tout le Personnel de RAYNAL Assurances pour l'accueil chaleureux et la convivialité.
- ✚ A la Directrice des Assurances, Madame Mamou OUEDRAOGO et au Contrôleur des Assurances et Chargé de la formation et des stages, Monsieur Philippe WAONGO, pour leur soutien et précieux conseils.
- ✚ A Monsieur Jacques BAKOLON, pour ses précieux conseils et orientations.
- ✚ A tous les aînés burkinabè de l'Institut regroupés au sein de l'Association des Anciens Etudiants Burkinabè de l'IIA.
- ✚ A tous nos camarades de la Première Promotion de Master Professionnel en Assurances, pour les durs et précieux moments vécus ensemble à l'Institut.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CIMA :	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
IARDT:	Incendie Accident, Risques divers, Transport.
IIA :	Institut International des Assurances
MRH :	Multirisques habitation
RC :	Responsabilité civile

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Avis des enquêtés sur l'existence d'une politique de motivation dans leurs relations avec RAYNAL Assurances	37
Tableau 2 : Appréciation des enquêtés de la politique de motivation de RAYNAL	38
Tableau 3 : Appréciation des enquêtés de la politique de motivation de RAYNAL	38
Tableau 4 : Appréciation des enquêtés de leur rémunération	39
Tableau 5 : Avis des enquêtés sur l'équité de leur rémunération	39
Tableau 6 : Avis des enquêtés sur l'accessibilité à leur rémunération :	40
Tableau 7 : Réponses des enquêtés sur la question des encouragements et/ou félicitations.....	40
Tableau 8 : Réponses des enquêtés sur la question des récompenses particulières	41
Tableau 9 : Avis des enquêtés sur leurs conditions de travail	41
Tableau 10 : Avis des enquêtés sur leur sentiment d'appartenance à la compagnie:	42
Tableau 11 : Avis des enquêtés sur la précision de leurs missions	42
Tableau 12 : Avis des enquêtés sur la fixation de leurs objectifs:	43
Tableau 13 : Avis des enquêtés sur leur participation à la fixation des objectifs:	43
Tableau 14 : Appréciation des enquêtés de leurs objectifs	44
Tableau 15 : Réponses des enquêtés sur la question de leur formation initiale.....	44
Tableau 16 : Avis des enquêtés sur leur formation initiale.....	45
Tableau 17 : Avis des enquêtés à propos des formations post-initiation.....	45
Tableau 18 : Avis des enquêtés sur l'existence d'un système de suivi de leurs activités:	46
Tableau 19 : Avis des enquêtés sur l'esprit d'écoute de leur hiérarchie	46
Tableau 20 : Avis des enquêtés sur l'existence d'un lien entre motivation et performance	47
Tableau 21 : Avis des enquêtés sur leurs perspectives d'évolution chez RAYNAL Assurances	47

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Figure représentative des différents niveaux d'autonomie professionnelle.....	31
---	----

RESUME

Le monde commercial assurantiel est caractérisé par une certaine complexité qui tire sa source de plusieurs phénomènes. Citons principalement la très faible culture d'assurance en Afrique, la mauvaise perception que le commun des hommes a des assureurs, et la nature même des produits que ceux-ci proposent. Dans un tel environnement, les nombreux acteurs qui interviennent dans la commercialisation des produits d'assurances sont contraints de fournir des efforts considérables pour pouvoir vendre. Ils doivent en conséquence être suffisamment motivés pour bien accomplir leurs missions. Les conseillers commerciaux en l'occurrence, parce qu'ils font partie du réseau commercial interne des compagnies avec les agents généraux, et aussi parce qu'ils sont moins volatils que les autres entités de vente, méritent une attention particulière. En effet, la nécessité d'avoir un portefeuille assez sécurisé oblige les compagnies d'assurances à davantage s'appuyer sur leurs réseaux internes que sur ceux externes constitués essentiellement de courtiers et d'apporteurs d'affaires libres.

En choisissant le thème de la motivation des conseillers commerciaux en assurances, nous avons d'emblée voulu lever le voile sur les enjeux que pourrait présenter la motivation de cette force de vente pour leurs compagnies. De cet exercice, il est ressorti qu'une équipe de commerciaux bien motivés suscite un impact très positif pour leur entreprise. En effet, la performance de celle-ci s'en trouve nettement améliorée, et elle parvient également à fidéliser aisément sa force de vente.

Ayant alors constaté que ces enjeux-là sont très importants, nous nous sommes ensuite proposé de faire une étude empirique de la politique de motivation de RAYNAL Assurances vis-à-vis de ses conseillers commerciaux ; l'objectif étant d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration de l'état d'esprit de ces derniers. Pour ce faire, il a fallu mener une enquête. Nous avons alors établi un questionnaire que nous avons adressé aux acteurs concernés, afin de nous imprégner des pratiques de motivation qui existent déjà dans leurs relations avec l'entreprise. Nous avons ainsi pu récolter des données qui nous ont permis d'avoir une bonne idée du système de motivation présent. Des forces de ce système, nous avons pu en relever, des faiblesses également. C'est sur la base des résultats de cette enquête que nous nous sommes attelés à faire des suggestions et des recommandations, allant dans le sens de l'optimisation de la motivation des conseillers commerciaux de la compagnie.

ABSTRACT

The commercial insurance world is characterized by a certain complexity that stems from several phenomena. These include the very weak insurance culture in Africa, the poor perception that the average person has of insurers, and the very nature of the products they offer. In such an environment, the many players involved in the marketing of insurance products are forced to make considerable efforts in order to sell. As a result, they must be sufficiently motivated to accomplish their missions. Sales advisors in this case, because they are part of the companies' internal sales network with the general agents, and also because they are less volatile than the other sales entities, deserve special attention. Indeed, the need to have a fairly secure portfolio obliges insurance companies to rely more on their internal networks than on external networks, which are essentially made up of brokers and free business providers.

By choosing the theme of the motivation of insurance sales consultants, we wanted to raise the veil on the issues that could present the motivation of this sales force for their companies. From this exercise, it emerged that a well-motivated sales team has a very positive impact on their company. Indeed, the company's performance is clearly improved, and it is also able to easily retain its sales force.

Having noted that these issues are very important, we then proposed to make an empirical study of the motivation policy of RAYNAL Assurances towards its sales consultants; the objective being to make our modest contribution to the improvement of the state of mind of the latter. To do this, we had to conduct a survey. We then drew up a questionnaire that we sent to the players concerned, in order to gain an insight into the motivational practices that already exist in their relations with the company. We were thus able to collect data that gave us a good idea of the current motivation system. We were able to identify strengths and weaknesses of this system. On the basis of the results of this survey, we set about making suggestions and recommendations for optimizing the motivation of the company's sales consultants.

SOMMAIRE

DEDICACE	
REMERCIEMENTS	ii
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
RESUME.....	vi
ABSTRACT	vii
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : LES ENJEUX DE LA MOTIVATION DES CONSEILLERS COMMERCIAUX	5
CHAPITRE 1 : LES CONSEILLERS COMMERCIAUX FACE A LA COMPLEXITE DU MONDE ASSURANCIEL.....	1
Section 1 : L'image mitigée de l'assureur	1
Section 2 : La particularité des produits d'assurance	10
CHAPITRE 2: L'IMPACT DE LA MOTIVATION DES CONSEILLERS COMMERCIAUX SUR LA COMPAGNIE.....	20
Section 1 : L'amélioration de la performance de la compagnie.....	20
Section 2 : La fidélisation de l'équipe commerciale	23
PARTIE II : L'OPTIMISATION DE LA MOTIVATION DES CONSEILLERS COMMERCIAUX DE RAYNAL ASSURANCES	29
CHAPITRE 1 : MANAGEMENT ET AUTONOMIE PROFESSIONNELLE DES CONSEILLERS COMMERCIAUX.....	20
Section 1 : L'autonomie professionnelle des conseillers commerciaux	20
Section 2 : L'adaptation du management au niveau d'autonomie des conseillers commerciaux.....	33
CHAPITRE 2 : ETUDE EMPIRIQUE DE LA POLITIQUE DE MOTIVATION DES CONSEILLERS COMMERCIAUX DE RAYNAL ASSURANCES	37
Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	37
Section 2 : Suggestions et recommandations	48
CONCLUSION GENERALE	58
BIBLIOGRAPHIE.....	60
ANNEXE.....	61
TABLES DES MATIERES	64

INTRODUCTION GENERALE

« Aucun problème n'est insurmontable pour un commercial bien motivé », souligne Scott Adams¹. Cette pensée, qui pourrait sembler idéaliste, révèle cependant la haute importance que revêt l'état d'esprit dans toute entreprise humaine. Pour entamer une quelconque activité, il faut d'emblée une certaine force morale, un minimum d'enthousiasme qui pousse à espérer et à agir avec détermination. Et puisqu'en général, des obstacles plus ou moins grands se dressent sur le chemin, on a davantage besoin d'énergie et de passion le cas échéant, pour être motivé en conséquence, sans quoi on passe inéluctablement à côté de l'atteinte des objectifs qu'on s'est initialement fixés. Cela est d'autant plus plausible quand ses activités s'inscrivent dans un univers particulièrement complexe, tel celui des assurances.

Le monde des assurances, en effet, présente un certain nombre de spécificités qui le distinguent des autres domaines. Citons, sans prétendre être exhaustif, le nombre important de ses acteurs associé à la mauvaise presse de ceux-ci, l'inversion du cycle de production et l'intangibilité des produits qu'il propose, la rigoureuse réglementation qui l'encadre, la faible culture d'assurance, surtout chez nous dans la zone de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA)² et la forte concurrence. Dans une telle atmosphère, pour survivre et surtout prospérer, les compagnies d'assurances doivent nécessairement rester éveillées, dynamiques, constamment sur le terrain afin de se donner des chances de conquérir des clients en nombre et en qualité importants. Il leur faut en conséquence des forces de vente très agressives, dans le sens le plus légal et moral du terme.

En général, pour une société d'assurance, la force de vente est essentiellement constituée d'employés salariés, d'agents généraux et de conseillers commerciaux qui forment le réseau commercial interne ou propriétaire; de courtiers et d'apporteurs d'affaires libres qui constituent, quant à eux, le réseau commercial externe ou non propriétaire. Ils ont tous pour mission de prospecter, de vendre, de fidéliser la clientèle et de faire la veille commerciale et concurrentielle.

Si ces nombreux et divers acteurs contribuent à la dynamique des chiffres d'affaires des compagnies d'assurances, il semble néanmoins évident que celles-ci gagnent à davantage

¹ De nationalité américaine, il est auteur de bandes dessinées et de plusieurs critiques du monde de l'entreprise.

² Dans la zone CIMA, le taux de pénétration de l'assurance est de moins de 2%

s'adosser sur le réseau propriétaire que sur celui externe, sécurisation des portefeuilles clients oblige. C'est dans cette logique que s'est inscrite RAYNAL Assurances, la compagnie qui nous a fait l'honneur de nous accueillir pour notre stage pratique.

Dans cet élan de sécurisation de portefeuille client, il s'agit, non pas de travailler à baisser la part du réseau externe dans le chiffre d'affaires de l'entreprise (loin s'en faut), mais plutôt de veiller à ce que la contribution du réseau propriétaire prenne assez largement le dessus en termes de pourcentage dans ce chiffre d'affaires. Il apparaît donc nécessaire de fournir à ce réseau interne davantage de ressources pour qu'il puisse améliorer conséquemment ses performances. Il faut simplement le motiver à la hauteur des objectifs poursuivis. C'est ainsi que nous nous sommes proposé de réfléchir sur le thème suivant : « La motivation des conseillers commerciaux de RAYNAL Assurances : enjeux et perspectives d'optimisation. »

De cette notion de motivation, un nombre considérable de définitions existent. Retenons l'approche d'Alain Fernandez : « La motivation, c'est le carburant de tous les projets que l'on entreprend, quels qu'ils soient, personnels comme professionnels. La motivation c'est cette force obscure qui nous porte et nous permet de franchir les inévitables obstacles qui parsèment le chemin vers la réussite. » De cette approche, nous retenons que la motivation renvoie à ce qui pousse à agir ou à ne pas agir, à cette énergie qui permet de demeurer actif et incite à persévérer jusqu'à l'atteinte de ses objectifs, nonobstant les éventuelles difficultés.

Le choix porté sur les conseillers commerciaux se justifie non seulement par le fait qu'ils font partie du réseau propriétaire de RAYNAL Assurances, mais aussi parce qu'au regard de la diversité des acteurs commerciaux, il serait irréaliste de notre part de vouloir les étudier tous, dans ce présent travail. Par ailleurs, une observation des chiffres laisse entrevoir une instabilité dans l'évolution de la contribution des commerciaux au chiffre d'affaires de l'entreprise. En effet, en 2019, sur un chiffre d'affaires global de 7 402 126 993 FCFA, la part des commerciaux de RAYNAL Assurances était de 2 442 925 310 FCFA soit un taux de 33%. En 2020, sur 8 019 988 190 FCFA, ils avaient 3 018 227 592 FCFA soit 37.63%. Et en 2021, sur 8 022 348 433 FCFA de chiffre d'affaires global, ils étaient à 2 878 599 057 FCFA, soit un taux de 35.88%³. Or, la meilleure stratégie voudrait que leur contribution soit ascendante d'une année à l'autre, pour renforcer l'autonomie de la compagnie.

Dans le présent mémoire, nous entendons réfléchir essentiellement sur les enjeux de la motivation des conseillers commerciaux pour leurs compagnies et désirons proposer des leviers à même d'optimiser cette motivation.

³ Données fournies par le service contrôle de gestion de RAYNAL Assurances

Ainsi formulons-nous, dans notre dynamique de recherche, la problématique ci-après : Quel état des lieux peut-on dresser de l'actuelle politique de motivation de RAYNAL Assurances vis-à-vis de ses conseillers commerciaux ? Par quelles stratégies peut-on parvenir à une motivation optimale des conseillers commerciaux de RAYNAL Assurances ? De ces interrogations, nous aboutissons à la question principale suivante : Quels enjeux présente la motivation des conseillers commerciaux pour leurs compagnies ?

L'utilisation efficace de toutes les ressources humaines commerciales présente, certes, un grand défi pour les compagnies qui aspirent fortement à occuper les meilleures places sur le marché. D'où l'intérêt de notre recherche, qui réside dans le fait qu'elle permettra de mieux cerner les enjeux de la motivation des forces de vente en assurance, des conseillers commerciaux en l'occurrence et surtout d'avancer des idées qui pourraient les galvaniser davantage.

En conséquence, nous nous fixons humblement pour objectifs de ressortir les principaux enjeux que présente la motivation des conseillers commerciaux de RAYNAL Assurances pour la compagnie. Nous nous proposons aussi d'enquêter sur le système de motivation qui prévaut en ce moment dans leurs relations mutuelles. Enfin, nous ambitionnons de proposer des solutions pour élever le niveau de motivation de ces acteurs commerciaux.

Dans notre élan de recherche, nous partons de l'hypothèse principale suivante : la performance des conseillers commerciaux de RAYNAL Assurances est tributaire de leur niveau de motivation. De celle-ci découlent les hypothèses secondaires ci-après :

- Le système de motivation présentement appliqué aux conseillers commerciaux de RAYNAL Assurances n'est pas tout à fait à la hauteur des objectifs poursuivis par la compagnie.
- Une politique de motivation axée sur de meilleures conditions de travail pourrait garantir une meilleure performance des conseillers commerciaux.

Tout travail scientifique devant reposer sur des bases crédibles, nous entendons bâtir notre réflexion sur des données chiffrées mises à notre disposition par RAYNAL Assurances. Aussi, nous exploiterons judicieusement les renseignements qui ressortiront non seulement d'un questionnaire que nous allons soumettre aux commerciaux de la compagnie, mais également de nos discussions de vive voix avec des acteurs avisés du monde des assurances.

Cela dit, afin de traiter rigoureusement les problèmes soulevés plus haut, nous nous évertuerons à dégager des stratégies à même d'optimiser la motivation des conseillers commerciaux de RAYNAL Assurances (Partie II). Mais avant, il nous semble nécessaire de lever le voile sur les enjeux de leur motivation pour la compagnie (Partie I).

PARTIE I : LES ENJEUX DE LA MOTIVATION DES CONSEILLERS COMMERCIAUX

Dans cette première partie, il s'agira pour nous de jeter un regard sur les contraintes du milieu commercial assurantiel auxquelles doivent s'adapter les conseillers commerciaux (chapitre 1). Nous nous évertuerons également à évoquer l'impact de leur motivation sur la compagnie (chapitre 2).

CHAPITRE 1 : LES CONSEILLERS COMMERCIAUX FACE A LA COMPLEXITE DU MONDE ASSURANCIEL

La complexité du monde des assurances a trait non seulement à la mauvaise presse de l'assureur (section 1) mais aussi à la particularité des produits d'assurances (section 2.)

Section 1 : L'image mitigée de l'assureur

Dans cette section nous lèverons le voile sur les principales raisons qui font brûler le torchon entre l'assuré et l'assureur (paragraphe 1). Nous verrons ensuite quel rôle ce dernier surtout, en tant que professionnel, pourrait jouer pour apaiser les tensions (paragraphe 2.)

Paragraphe 1 : Des principales raisons du ternissement de l'image de l'assureur.

Nous en relevons principalement trois :

Primo, d'aucuns accusent l'assureur de faire parfois montre d'une certaine lenteur dans le traitement des dossiers sinistres. Or, c'est à ce moment précis qu'ils ont le plus besoin de la diligence de leur assureur. Parce qu'il y a péril en la demeure, ils ont besoin que ce dernier leur vienne très vite à la rescousse. C'est tout à fait normal et humainement compréhensible. Mais hélas, tout ne se règle pas toujours si vite. Il faut parfois patienter. Et pour cause !

La spécificité des assurances oblige l'assureur à faire preuve de minutie dans l'instruction des dossiers. Il n'est pas question d'aller vite en besogne, puisque l'argent qu'il utilise pour indemniser ne lui appartient pas, mais plutôt à la mutualité. Soucieux donc de gérer intelligemment les primes de l'ensemble de ses assurés, la vigilance s'impose. Sans entrer dans les détails, on sait par exemple que la fraude à l'assurance existe. Alors, si l'assureur s'aventurait à être laxiste dans le traitement des dossiers, il mettrait très vite la clé sous le paillason. Parfois, il est impératif de mener des enquêtes, de solliciter des expertises, d'attendre des décisions de justice, des diagnostics de médecins, etc. Cela peut, évidemment, prendre du temps.

Par ailleurs, et en amont, l'assureur ne saurait faire diligence dans l'instruction des dossiers s'il ne dispose pas de toutes les pièces nécessaires. Par exemple, pour l'indemnisation des préjudices corporels des tiers lésés en assurance de responsabilité civile automobile, la victime directe et/ou ses ayants droit sont tenus de fournir un certain nombre de renseignements et de documents à l'assureur, sur demande de celui-ci⁴. Il en a impérativement besoin avant de faire une offre d'indemnisation convenable. Et là, il arrive que ce soient ces derniers qui trainent dans la fourniture des pièces. Aussi, il y a les procès-verbaux de police dont la transmission aux assureurs par les autorités compétentes va souvent au-delà du délai règlementaire prévu à l'article 230 du Code CIMA⁵. Or, celles-ci constituent des pièces maitresses dans l'instruction du dossier sinistre.

Cette énumération non exhaustive atteste que tout ne dépend pas toujours de la bonne volonté de l'assureur.

Secundo, il est parfois reproché aux assureurs de ne pas être très communicatifs, surtout dans la phase précontractuelle du contrat où tout se joue. Certains souscripteurs estiment que ces derniers devraient dégager plus de temps pour leur sensibilisation, eu égard au fait que le domaine est très technique. Ne comprenant pas, ou ne comprenant que très peu les contrats auxquels ils souscrivent, ils déplorent ce déséquilibre informationnel qui pourrait leur causer préjudice. Reproche somme toute légitime, la symétrie de l'information étant très importante dans toute relation contractuelle.

Le troisième et dernier reproche que nous relevons, c'est le « refus d'indemniser ». Les assureurs font toujours des pieds et des mains pour ne pas délier le cordon de la bourse, ce sont de mauvais payeurs dit-on. Mais est-ce vraiment un refus délibéré? L'assureur peut-il, simplement parce que cela l'enchant, refuser de régler un sinistre valablement couvert? Non, il se ferait sanctionner par le contrôleur. En réalité, ce chef d'accusation n'est que la conséquence logique du précédent : l'asymétrie de l'information. Par exemple, le souscripteur à la seule responsabilité civile automobile (d'ailleurs obligatoire) se plaindra de ce que son assureur refuse de prendre en charge les dommages que lui-même a personnellement subis. Pourquoi ? Parce qu'il n'a pas compris le sens de la responsabilité civile. L'assuré dont le garagiste a fait un accident avec son véhicule traitera son assureur d'arnaqueur du fait qu'il refuse de l'indemniser. Pourquoi ? Parce qu'il ignore qu'en de telles circonstances, c'est la responsabilité civile professionnelle du garagiste qui doit jouer.

⁴ Article 240 du code CIMA

⁵ Le délai de transmission est de trois mois à compter de la date de l'accident.

Bref, l'assureur en général ne refuse pas de payer, en tout cas, tant que le sinistre est couvert. Cela peut prendre du temps certes (compte tenu de certaines exigences procédurales) mais il finit généralement par payer.

Nous constatons ainsi que la mauvaise presse de l'assureur est surtout due à la très faible culture d'assurance. Si celui-ci n'est pas toujours blanc comme neige, il n'en demeure pas moins vrai qu'à bien des égards, son innocence est évidente. Pour l'heure, les conséquences de cette image ternie sont fort préjudiciables au monde des assurances.

En effet, pour les commerciaux notamment qui sont généralement sur le terrain, le manque de confiance qui s'est installé crée des difficultés d'accès aux prospects. Pouvoir approcher quelqu'un qui se méfie de soi n'est pas tâche aisée, se faire écouter par quelqu'un qui a une mauvaise idée de soi, encore moins. Pis, convaincre quelqu'un qui te prend pour un voleur relève d'un grand défi. La tâche est ainsi rendue davantage rude pour les commerciaux. Mais, qu'on se le dise. En réalité, cette situation n'arrange personne. Pourquoi ? Parce que tous, naturellement, ont besoin de sécurité et donc d'assurance, sous bien des aspects de leur vie personnelle et professionnelle. Certes, pour mille raisons, le niveau de conscience et de satisfaction de ce besoin n'est pas le même chez tout le monde. Mais cela n'entame en rien la prégnance de cette légitime et naturelle aspiration de l'humain: se sentir couvert dans son train-train quotidien. Il est donc fort regrettable que les assureurs, appelés justement à cette noble tâche de procurer sérénité et sûreté, soient cependant perçus par beaucoup comme une bande organisée de vendeurs d'illusions.

Mais en tant que professionnel, que peut et doit faire l'assureur pour que bougent ses relations avec l'assuré dans un sens meilleur ?

Paragraphe 2 : Du rôle de l'assureur dans l'amélioration de son image

D'abord, prendre davantage conscience de sa raison d'être : garantir les personnes et les biens contre les risques. Indemniser quand le risque assuré survenait, et le faire en souriant. Sourire parce que c'est pour cela qu'il a perçu la prime, et donc ne pas penser que c'est de l'aumône qu'il fait mais plutôt son obligation contractuelle qu'il accomplit. Et le contrat, c'est la loi des parties. Il faut le respecter impérativement et avec toute la bonne foi possible. S'il arrivait qu'on ne doive pas indemniser, pour exclusion de garanties ou tout autre motif légal, le faire avec la bonne manière et expliquer ses motivations de la manière la plus simple possible pour que l'assuré comprenne. Ne pas toujours se contenter de la simple notification

d'une lettre de rejet de couverture, mais en plus de cela et autant que possible s'asseoir et discuter de vive voix avec l'assuré pour mieux lui faire comprendre les choses. Ce faisant, ce dernier se sentira mieux considéré et on lui aura donné une raison de poursuivre la relation contractuelle malgré la déception. Et cette attitude est tout aussi primordiale dans la phase précontractuelle, pour que l'assuré-souscripteur comprenne très bien les clauses de son contrat d'assurance. « Qui dit contractuel dit juste », et l'équilibre de l'information y participe conséquemment.

Ensuite, l'assureur, au lieu de maudire l'obscurité, devrait allumer une bougie et l'attiser permanemment. Les plaintes et réclamations de toutes sortes qui lui parviennent, si elles sont sources de stress, n'en sont pas moins fort utiles. Plutôt que d'y voir des menaces, il faudrait plutôt les considérer comme des opportunités. Des opportunités de s'amender, de parfaire ses services. N'est-ce pas que lorsqu'on connaît le mal dont on souffre, on est déjà à moitié guéri ? C'est d'accueillir les critiques comme du pain béni et ensuite le déguster très religieusement afin qu'il opère en soi une transformation significativement captivante. Si l'on reçoit une plainte pour telle chose, s'arranger à ce qu'à l'avenir plus personne ne fasse la même critique. Prendre donc la plainte très au sérieux, d'où qu'elle provienne, la décortiquer, l'analyser méticuleusement et y trouver une solution durable. C'est de tout simplement savoir « transformer le pépin en pépite. »

Aussi, il s'agira de faire des efforts pour empathiser. C'est clair, l'assureur est au service de ses clients et potentiels clients, de la société en général. Il serait alors très judicieux de servir ces derniers avec empathie, eu égard à la particularité, à la sensibilité du métier. De l'empathie en ce sens que pour conseiller le client au mieux de ses intérêts et faire diligence dans le traitement des dossiers sinistres, il importe beaucoup de se mettre à sa place. Le rôle de l'assureur étant d'apporter de la sécurité et donc une certaine quiétude, il faudrait voir celui en face de soi, le client, comme son alter ego et non comme une source de bénéfices a priori. Parce que la sérénité et la tranquillité de l'esprit sont des sentiments dont tous ont besoin pour bien travailler et donc mieux vivre, il pèse sur l'assureur cette responsabilité certes énorme mais noble: empathiser. Responsabilité qu'il ne pourra honorer que s'il garde toujours en mémoire que « vivre, c'est aider les autres à vivre. »

Pour finir, c'est de se rappeler qu'il n'y a pas de fumée sans feu. Si l'assureur n'a pas bonne presse, c'est qu'il a parfois péché. Même si, comme on l'a dit plus haut, les fils d'Adam ont toujours tendance à plus diffuser leur mécontentement que leur satisfaction, il faut quand même que l'assureur reste et demeure dans une logique d'amélioration continue de ses services. Déjà, ils sont admirables, louables, mais tout est toujours perfectible. Celui-

ci doit intégrer un comportement rigoureusement éthique dans ses habitudes. En plus du respect strict de la déontologie, des lois, c'est d'intégrer dans ses mœurs les plus profondes cette éthique qui consiste en une réflexion sur ces valeurs et normes qui motivent et encadrent ses actions et décisions au quotidien ; Celle-ci s'inscrivant « aux premières loges du spectacle de la vie, là où les situations rencontrées nous obligent constamment à repenser nos manières de faire. »⁶

Oui, il faut penser éthique, y repenser continûment, sans jamais se lasser. Etre perpétuellement en quête d'équité, du meilleur. Le meilleur pour ses clients, le meilleur pour sa compagnie, l'un ne devant pas aller sans l'autre.

Section 2 : La particularité des produits d'assurance

Plusieurs facteurs confèrent aux produits d'assurance une certaine spécificité par rapport aux autres. Nous parlerons de l'essence de ceux-ci dans un premier temps (paragraphe 1). Cette essence a pour suite naturelle la faible culture d'assurance, marquée cependant par une forte concurrence (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : L'essence des produits d'assurance

Très techniques du fait de l'inversion de leur cycle de production, la notion de risque se fait omniprésente et concourt fortement à la complexité des produits d'assurances (B). Mais avant, leurs caractéristiques même méritent quelque attention (A).

A. La nature du produit d'assurance

L'assurance, techniquement, est « l'opération par laquelle un assureur, organisant en mutualité une multitude d'assurés exposés à la réalisation de certains risques, indemnise ceux d'entre eux qui subissent un sinistre grâce à la masse commune des primes collectées. »⁷

⁶ André Lacroix in éthique et professionnalisme chez les actuaires.

⁷ Yvonne LAMBERT-FAIVRE, droit des assurances, Paris, Dalloz, 6^e édition, 1988, page 16.

Sous l'angle juridique, c'est un « contrat par lequel une partie, le souscripteur, se fait promettre par une autre partie, l'assureur une prestation en cas de réalisation d'un risque, moyennant le paiement d'un prix, appelé prime ou cotisation ».⁸

L'assurance, c'est donc un service. Son objet est de fournir une prestation en cas de réalisation d'un événement incertain, prévu au contrat. Philip Kotler⁹ et Bernard Dubois¹⁰ définissent le service comme « une activité ou une prestation soumise à un échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. » Et Evert Gummesson¹¹ de mettre davantage l'accent sur son caractère intangible en le définissant comme « quelque chose qui peut être acheté et vendu mais que vous ne pouvez pas laisser tomber sur le pied. » Il est important de noter qu'en plus de l'intangibilité, l'offre de service présente trois autres caractéristiques, non moins importantes : il s'agit de l'indivisibilité, de la variabilité et de la périssabilité. Intéressons-nous-y, l'une après l'autre.

- De l'intangibilité de l'offre de service

Le service, c'est quelque chose d'immatériel. On ne peut le voir, encore moins le toucher ou le goûter avant de l'acheter : c'est la dimension physique de l'intangibilité du service. Une seconde dimension, mentale, révèle mieux la complexité autour de la commercialisation des services : la difficulté pour le client d'évaluer et d'apprécier leur qualité. Dans le domaine des produits tangibles, les clients se focalisent plus sur l'aspect des marchandises que sur celui du vendeur. On regarde la couleur ou la taille qui convient, on palpe le produit pour tester la résistance, on déguste pour apprécier le goût, etc. Parfois, et suivant la valeur du produit offert, on ne se souvient même plus du visage du vendeur à la minute d'après. La réalité est par contre tout autre en matière d'offre de service. Particulièrement dans le domaine des assurances où les produits sont fortement immatériels, l'image du vendeur compte énormément. « L'approche physique du prestataire, son langage, son attitude, sa tenue vestimentaire sont alors autant d'éléments tangibles utilisés par le client pour se forger une impression générale de la qualité et de la respectabilité de l'offre incarnée par une personne. » C'est là un grand défi pour le commercial et nous développerons mieux cet aspect un peu plus loin dans la suite de notre réflexion.

⁸ Ibidem

⁹ Professeur américain de stratégie marketing et de marketing international

¹⁰ De nationalité française, il était professeur de marketing à l'école des Hautes Etudes Commerciales de Paris. Il est décédé en 2001

¹¹ Suédois, il est professeur de marketing et de gestion des services

- De la périssabilité de l'offre de service

En marketing, la périssabilité renvoie à la qualité d'un service traduisant l'idée qu'il n'est pas stockable. Cette caractéristique découle directement de la précédente, à savoir l'intangibilité de l'offre de service. Il ne saurait être produit à l'avance et conservé. « Les services ne se gardent pas. » C'est ainsi par exemple qu'un ticket de théâtre ou une place d'avion non vendus seront définitivement perdus. Ils ne pourront être rattrapés au prochain spectacle ou prochain vol. Cela marque la grande différence d'avec les produits tangibles qui ont, eux, la capacité physique d'être stockés.

- De l'indivisibilité de l'offre de service :

Selon Kevin Keller et Delphine Manceau¹², « un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé. On ne peut comme dans le cas des biens tangibles, fabriquer, stocker, puis vendre. Si le service comporte une prestation humaine, le personnel fait partie intégrante du service. » L'indivisibilité du service renvoie alors à une double réalité : il y a non seulement une simultanéité entre sa production et sa consommation, mais également la nécessité d'une implication conjointe du prestataire et du client dans la production du service.

En effet, si pour un bien tangible, les phases de fabrication, d'exposition et de vente sont clairement distinctes, tel n'est pas le cas pour l'offre de service. Le service, lui, est consommé aussitôt qu'il est produit. L'avocat qui conseille un client ou le défend au cours du procès, le garagiste qui répare un véhicule, l'assureur qui fait la cotation d'un contrat pour un client, ou encore le médecin qui administre des soins à son patient, sont autant d'exemples qui illustrent la difficile séparation entre la production du service et sa consommation. Il faut forcément un contact (physique ou virtuel) entre les différentes parties, sans quoi il ne saurait y avoir de prestation de services. Il pourrait en résulter, pour le prestataire de service, une contrainte de temps, due à l'impossibilité de stocker ses produits. En effet, d'une période à une autre, la demande n'a pas la même ampleur. Elle peut être forte à un moment et faible à un autre.

Par ailleurs, eu égard à la nécessité de l'implication conjointe du prestataire de service et du client dans la production, il serait souhaitable que ce dernier sache suffisamment ce dans quoi il s'engage. Du moment où il participe activement à la création du service, savoir exactement ce qu'il veut et en mesurer pleinement les conséquences, s'avèrent salutaires. En assurance particulièrement, très peu de clients, malheureusement, comprennent

¹² Tous deux professeurs de Marketing, le premier est Américain et la seconde Française.

véritablement les contrats auxquels ils souscrivent. Ce qui aboutit parfois à une rupture violente des relations, accentuant ainsi la méfiance vis-à-vis de l'assureur, et donc la difficulté de vendre les produits d'assurances.

- De la variabilité de l'offre de service

Elle renvoie simplement au fait que la prestation de service varie de façon plus ou moins importante en fonction de la conjoncture qui l'entoure. « Un service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation », toujours selon Kotler, Keller et Manceau. On le sait, le facteur humain a son importance dans la prestation de service. Plus ce facteur-là est dominant, plus difficile sera la standardisation du service. Celui-ci aura plutôt tendance à être hétérogène. On retient pour l'essentiel que la variabilité de l'offre de service peut s'apprécier sous deux aspects: d'une part sous l'angle de la nature du service et d'autre part sous celui de sa qualité. S'agissant du premier point, il faut noter que la participation du client à la production du service a pour conséquence une certaine inconstance de celui-ci. En effet, chaque client ayant des besoins et exigences particuliers, le prestataire de service n'a d'autre choix que de s'adapter aux desiderata de chacun. Pour un même service, les prestations pourraient donc différer, légèrement ou considérablement, en fonction des attentes particulières du client.

Sous l'angle de la qualité du service, il faut juste se rendre à l'évidence que les prestataires de services, dans leur humanité, sont parfois influencés par leurs humeurs ou émotions dans l'exercice de leurs activités. La qualité du service ne pouvant être appréciée qu'après qu'il est produit, il arrive que le prestataire d'hier qui a brillé par son professionnalisme déçoive cependant aujourd'hui.

Le Docteur NGON MAKON Magloire¹³ propose quelques solutions pour amoindrir cette difficulté: d'abord, investir dans un personnel qualifié et lui faire suivre des formations afin d'harmoniser le niveau du service rendu. Ensuite, codifier le processus de prestation et les étapes successives qui le composent. Enfin, mesurer la satisfaction des clients à travers des enquêtes, la collecte des lettres de réclamations, les boîtes à idées ou à suggestions, etc.

B. De l'inversion du cycle de production et la prégnance de la notion de risque.

Dans la plupart des activités commerciales, les entreprises savent assez précisément combien leur a coûté la production de leurs produits, au moment de leur vente. Le prix de vente est alors fixé en fonction du prix de revient du produit et de la marge bénéficiaire

¹³Camerounais de nationalité, il est enseignant, cadre dirigeant et accompagnateur entrepreneurial.

escomptée. En assurances, le raisonnement est différent. L'assureur fixe le prix de vente de son produit, c'est-à-dire la prime, avant de connaître son prix de revient, le coût du sinistre éventuel donc. Ainsi parle-t-on dans le milieu assurantiel de l'inversion du cycle de production.

Quant à la notion de risque, celle-ci renvoie à plusieurs idées en assurances : d'abord, à l'objet assuré. Là, on parle de « risque-objet ». Il peut s'agir d'une personne, d'un bien meuble ou immeuble, d'une activité professionnelle, etc. Ensuite, le risque peut également désigner une catégorie d'événements assurables de même nature à partir de laquelle on établit une tarification : on parle par exemple de « risque maladie », de « risque chômage », de « risque incendie » etc. Enfin, le risque renvoie également à un événement incertain, susceptible de causer un dommage moral, matériel, corporel ou une perte, contre lequel une personne physique ou morale s'assure. C'est la définition la plus importante du risque en assurances. Et le risque, pour qu'il soit assurable, doit nécessairement obéir à trois conditions : il doit être futur, incertain et indépendant de la volonté des parties.

En Afrique, le contexte socio-culturel n'est pas de nature à faciliter la commercialisation des produits d'assurances qui sont très intrinsèquement liés à la notion de risque. Le produit d'assurance n'étant rien d'autre qu'une promesse, beaucoup préfèrent toujours s'en remettre au Bon Dieu. Pour eux, Il est « le seul à connaître le besoin des hommes et c'est aussi à lui seul d'intervenir dans la vie des hommes. » Dans la mesure donc où c'est possible de l'éviter, il n'est pas question de souscrire à un quelconque contrat d'assurance. On en arrive même à crier au scandale, à dénoncer le péché que constituerait l'assurance classique. Prendre une assurance, pour certains, renverrait à un aveu d'incrédulité, de manque de foi à l'égard du Créateur. « Dieu pourvoira », ainsi se devrait de raisonner le bon croyant.

Vu ces réalités, vendre l'assurance nécessite assurément plus de force en termes d'arguments. Parce qu'il faut, en même temps qu'on cherche à présenter son produit, briser certains a priori hostiles, sans quoi on prêcherait dans le désert.

Paragraphe 2 : La faible culture d'assurance marquée par la forte concurrence

Sous nos tropiques dans la zone CIMA en l'occurrence, les assurances modernes sont très peu ancrées dans les mœurs. Elles sonnent comme un mystère dans l'oreille de tant de

monde (A). A cela se greffent d'autres facteurs qui ne font que rendre plus rude la concurrence (B).

A. La faible culture d'assurance

Les produits d'assurances, à l'évidence, sont davantage subis que désirés. En général, on vient à l'assureur pour les raisons suivantes :

- L'obligation d'assurance dictée par la loi :

Le Législateur burkinabè a en effet rendu l'assurance obligatoire dans un certain nombre de domaines. Citons le décret N°84-329/CNR/PRES/MF du 30 décembre 1983 dont l'article 1^{er} dispose : il est fait obligation à tous importateurs de marchandises transportées à destination du Burkina Faso d'une valeur FOB (sans frais à bord) supérieure ou égale à 500 000 FCFA de souscrire à une assurance transport auprès d'une compagnie locale. »

Citons également le décret 2012-1005 du 20/12/2012 relatif à l'assurance obligatoire des risques de la construction. En vertu de son article 2, cette obligation concerne « tous les types de construction et de montage ainsi que les ouvrages destinés à recevoir du public, sauf les bâtiments à usage d'habitation de moins de cent millions de francs CFA. »

Relevons enfin le code CIMA en son article 200 qui dispose que « Toute personne physique ou toute personne morale autre que l'État, au sens du droit interne, dont la responsabilité civile peut être engagée en raison de dommages subis par des tiers résultant d'atteintes aux personnes ou aux biens et causés par un véhicule terrestre à moteur, ainsi que ses remorques ou semi-remorques, doit, pour faire circuler lesdits véhicules, être couverte par une assurance garantissant cette responsabilité, dans les conditions fixées par le présent Code. »

Hormis ces assurances obligatoires sus-citées, ceux qui souscrivent aux autres produits facultatifs se comptent au bout des doigts. Si le niveau de vie des populations peut expliquer cet état de fait, il n'est cependant pas le seul. Beaucoup ne savent tout simplement pas que ces produits existent. Pour eux, les assurances se limitent surtout aux véhicules. La multirisque habitation (MRH) ou les assurances de responsabilité civile (RC) (RC chef de famille, RC professionnelle, RC exploitation etc.), jamais entendu parler. L'assurance incendie ou l'assurance individuelle accident, que nenni ! Et parmi encore ceux qui prennent l'assurance obligatoire, la RC automobile en l'occurrence qui est la plus souscrite, beaucoup ne savent pas ce qu'elle couvre exactement. Bref, l'insuffisance de culture d'assurance est assez criarde et ce, malgré les efforts conjugués des acteurs du monde des assurances. En

Afrique, le taux de pénétration tourne autour de 3%. Dans la zone CIMA, il est de 1.5%. Il reste donc encore beaucoup à faire, dans l'éducation et la sensibilisation. Surtout ! Parce que jusque-là, pour nombre de personnes qui souscrivent même à ces assurances obligatoires, c'est juste pour ne pas avoir des soucis avec les forces de police. Rien d'autre. Et elles n'hésitent pas à le dire à qui veut l'entendre. L'idée de se prémunir d'éventuelles responsabilités qui pourraient leur coûter très cher, au point de les étouffer, n'étant pas encore dans leur esprit, l'assurance obligatoire devient pour les souscripteurs une sorte de punition que leur inflige l'Etat. On n'est pas conscient qu'elle pourrait se révéler un jour salvatrice. Dans un tel contexte, vendre des produits d'assurance, même ceux qui sont obligatoires, n'est pas chose aisée. Parvenir à vendre les assurances non-obligatoires relève alors de l'exploit.

- La poursuite d'un intérêt personnel immédiat

En assurances IARDT, il s'agit essentiellement de l'assurance caution de marché et de l'assurance voyage pour certains voyageurs non-européens et désirant visiter la zone d'Europe qu'on appelle l'espace Schengen¹⁴. L'assurance caution de marché intéresse surtout les entreprises du secteur du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP), de l'industrie.

En dehors de ces situations commandées par la loi ou les intérêts individuels immédiats, il est rare de voir une personne s'intéresser aux autres produits d'assurance. Par méconnaissance ou par manque de volonté, on manifeste très peu d'intérêt pour ces services. Comme déjà mentionné plus haut, on préfère très souvent s'en remettre au Bon Dieu pour les sorts futurs.

B. Un milieu fortement concurrentiel

La concurrence pourrait présenter des avantages considérables pour les différents acteurs du marché des assurances non seulement mais aussi pour les autres marchés. En effet, elle permet d'aiguiser constamment l'innovation, d'améliorer la qualité des prestations, de tirer les prix vers le bas, ce qui profite aux entreprises elles-mêmes et surtout aux clients. Ces derniers bénéficieront en effet des meilleurs prix sur le marché, auront plus de variétés dans leurs choix, bénéficieront d'une meilleure attention, bref. C'est le marché dans son ensemble qui s'en trouvera mieux portant. Néanmoins, pour les entreprises particulièrement,

¹⁴ Signés en 1985 et mis en œuvre en 1995, les **accords Schengen** autorisent la libre circulation et harmonisent les contrôles des voyageurs au sein de l'espace constitué par ces Etats. 26 pays en sont membres, dont 22 appartiennent également à l'Union Européenne.

concurrence ne manque pas de rimer avec stress et pression. Et pour cause ! Il faut constamment rester sur le pied de guerre, si l'on ne veut pas se faire écraser par les autres. « Le monde de la concurrence est extrêmement dure à vivre, puisque chacun y lutte pour la survie », soutient Jean-Pierre Dupuy¹⁵.

Pour les entreprises commerciales justement, l'avantage concurrentiel reste et demeure une quête permanente. Et l'une des stratégies à adopter pour avoir et conserver cet avantage consiste à se différencier de ses concurrents. Se démarquer à travers des offres innovantes, qui répondent avec précision aux besoins de sa cible. Cela permet d'attirer le maximum de clients potentiels, de fidéliser ceux déjà présents, d'augmenter son chiffre d'affaires et par ricochet faire des profits considérables. Pour y parvenir, il faut pouvoir se différencier surtout sur le long terme, ou tout au moins sur un moyen terme. Parce qu'il faut donner le temps à ses produits de suivre un certain cycle paisible (même si c'est un idéal), allant de la phase de lancement à celui du déclin, sans trop subir les contrecoups des produits identiques ou similaires. Hélas, dans le milieu des assurances particulièrement, cela est quasiment impossible. Pour les raisons suivantes, la concurrence est davantage accrue :

- D'abord, il est impossible de protéger les produits d'assurances.

Le Code CIMA, en effet, ne donne pas la possibilité de les breveter. Selon l'Accord de Bangui¹⁶, le brevet est un titre délivré pour protéger une invention. Il confère à son titulaire un droit exclusif d'exploitation de l'invention qui en est l'objet pour une durée déterminée. Sous certaines conditions donc, le brevet garantit à son titulaire la protection de l'invention pour une durée pouvant aller à un maximum de vingt ans. En assurances, cela ne saurait se faire. Ainsi se présente la réalité dans le monde assurantiel : telle compagnie lance aujourd'hui un nouveau produit, le lendemain les autres compagnies lancent exactement le même produit, seulement avec des appellations différentes éventuellement. Et en toute légalité ! De ce fait, nous tirons une double conséquence. La première, toutes les compagnies se retrouvent à vendre quasiment les mêmes produits d'assurances. La différenciation quant aux contenus des garanties proposées étant nulle ou presque nulle, il faut donc la jouer ailleurs. Seconde conséquence, les compagnies dans leur ensemble tardent à innover. On pourrait être tenté de croire qu'elles se contentent un peu trop des produits déjà existants.

¹⁵Ingénieur et philosophe français, auteur et coauteur de plusieurs ouvrages, il a publié avec Hubert Lévy-Lambert, *Les Choix économiques dans l'entreprise et dans l'administration*, Dunod, 1973

¹⁶ L'Accord de Bangui, est une loi supranationale de l'Organisation Africaine de Propriété Intellectuelle (OAPI), a été signé en 1977 pour protéger la propriété industrielle dans seize pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre.

Cet engourdissement de l'esprit de créativité n'est pourtant pas de nature à arranger tout un chacun. Ni les clients, ni les entreprises elles-mêmes, ni l'économie du pays.

- **Aussi, les clients sont très volatiles et très exigeants.**

Peut-on en être vraiment surpris quand les clients savent très bien que les produits qu'on trouve dans telle compagnie sont les mêmes qu'on retrouve ailleurs ? Si certains d'entre eux sont stables, il s'en trouve beaucoup qui vont ça et là, juste au gré de leurs humeurs. L'assurance étant un contrat synallagmatique, il peut être rompu à tout moment, à la volonté des deux parties ou la demande d'une des parties. Ainsi voit-on certains assurés, pour un oui ou un non, qui menacent d'aller voir ailleurs, conscients qu'ils y trouveront le même produit non seulement, mais aussi qu'ils auront une ristourne de prime au moment de la résiliation de leur contrat. Conscients que le pouvoir est depuis passé entre leurs mains, ils dictent en conséquence leurs lois. Si cela n'est pas mauvais en soi, la satisfaction client étant censée être la principale préoccupation de toute entité commerciale, on constate aussi vite des dérapages ou des exagérations difficilement soutenables par l'entreprise qui a par ailleurs des contraintes de survie et de rentabilité.

CHAPITRE 2: L'IMPACT DE LA MOTIVATION DES CONSEILLERS COMMERCIAUX SUR LA COMPAGNIE

Si les compagnies d'assurances ont pour vocation première de secourir des personnes en difficulté, d'indemniser des assurés et/ou bénéficiaires d'assurances en cas de sinistres, il n'en demeure pas moins vrai qu'elles poursuivent également des objectifs de rentabilité. Des commerciaux suffisamment motivés pourraient y contribuer fortement, non seulement par leur fidélité à la compagnie (Section 2) mais aussi et surtout à travers le nombre et l'importance des marchés qu'ils pourraient décrocher pour leur entreprise (Section 1.)

Section 1 : L'amélioration de la performance de la compagnie

Suffisamment galvanisé, on est paré pour déployer le maximum d'énergie pour atteindre ses objectifs. Les conseillers commerciaux, par la qualité de leur travail (paragraphe 1) et l'image positive de la compagnie qu'ils vont refléter (paragraphe 2) pourraient être d'un apport très considérable pour la rentabilité de la compagnie.

Paragraphe 1 : L'amélioration de la performance de la compagnie par une qualité de travail optimale

La qualité de tout travail qu'on accomplit est tributaire de l'enthousiasme avec lequel on s'y met. Plus il est grand, mieux on réussit parce qu'on y accorde les meilleurs soins. Moins il est grand, plus on est disposé à passer à côté de ses objectifs. Parce qu'on n'est pas suffisamment motivé, on n'est pas stimulé en conséquence, alors que des difficultés se dresseront certainement sur le chemin, rien de beau et de grand ne s'obtenant sans peine. Facilement donc, on essuie l'échec.

Les conseillers commerciaux dans leurs différentes missions, ont alors besoin de ce « carburant psychologique »-là qui les pousse à se surpasser. Se surpasser parce qu'ils sont dans un milieu particulièrement difficile. Le cas échéant, la qualité de leur travail s'en trouve nettement améliorée. Et les conséquences pour l'entreprise sont évidemment concrètes et positives.

En effet, pour une prospection de qualité par exemple, la moins satisfaisante des issues serait d'obtenir au moins l'adresse du prospect et la promesse de se faire contacter quand le besoin se fera sentir. Là, cela suppose qu'on a réussi à se faire écouter et comprendre, ce qui est déjà très encourageant et prometteur. L'obtention du contact (et éventuellement d'informations personnelles du prospect) permettra de nourrir la base de données de la compagnie. Celle-ci revêt une importance capitale, en ce sens qu'elle permet entre autres d'orienter les campagnes marketing, de faire une segmentation efficace des clients et prospects afin de mieux gérer les relations avec eux, de créer des produits spécifiques qui répondent à des besoins particuliers qu'on aura identifiés. Parce que de nos jours, en milieu concurrentiel, il est primordial de penser client avant de penser produit, l'information devient ainsi la pierre angulaire dans l'architecture d'une entreprise commerciale solide. Les prospections, si elles sont faites avec ardeur, pourront donc procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel important. Puisque tout commence par-là, la vente étant la matérialisation d'une prospection fructueuse.

S'agissant justement des ventes, le dynamisme des conseillers commerciaux ne peut que les accroître conséquemment. Leur métier s'exerçant essentiellement sur le terrain, exigeant le contact direct avec les publics cibles, il est logique de penser que plus ils bougeront, plus ils rencontreront du monde, et plus ils auront des chances de conclure des affaires. Les opportunités ne viendront pas à eux, ce sont eux qui devront aller les chercher et les saisir. Toutefois, on ne bouge que lorsqu'on a à la fois la volonté et l'énergie nécessaires pour le faire. Il faut donc à la base de l'entrain. « La motivation vous sert de départ. L'habitude vous fait continuer », nous dit Jim Ryun¹⁷. Il est alors impératif de fournir aux conseillers commerciaux les moyens physiques et psychologiques nécessaires à leur déploiement sur le terrain. N'arrivent à vendre que ceux qui sont assez motivés, puisque comme nous l'avons vu antérieurement, le métier de vendeur de sécurité est assez exigeant. Suffisamment motivés, les commerciaux parviendront certes facilement à libérer le maximum de leur potentiel sur le terrain et les résultats n'en sont que très satisfaisants pour eux, et naturellement pour l'entreprise.

« Le seul patron c'est le client. Il peut licencier tout le monde, du directeur à l'employé, en faisant une simple chose : aller dépenser son argent ailleurs », nous rappelle Sam Walton¹⁸. Cela nous renvoie à la troisième mission du conseiller commercial, celle de la fidélisation. Le tout n'est pas d'obtenir un premier contrat, il faut aussi et surtout fidéliser

¹⁷ Athlète et homme politique de nationalité américaine

¹⁸ Homme d'affaires américain, il est le fondateur de la chaîne de centres commerciaux walmart et a été pendant plusieurs années l'homme le plus riche des Etats-Unis.

son client. Après la vente, sans verser dans l'intempérance, c'est d'être régulièrement en contact avec lui pour le tenir en haleine. Ce faisant, le commercial sera au parfum de ses nouveaux besoins, gardera des chances de renouveler ses anciennes affaires le moment venu, et évitera alors de laisser des chances à la concurrence de le lui arracher. De surcroît, la fidélisation des clients coûte moins cher que l'acquisition de nouveaux. S'il est vrai que pour fidéliser, il faut aussi dépenser¹⁹, (visites au client, offre de présents divers, réduction de tarifs, etc.) force est de reconnaître que ces coûts sont moins importants que ceux qu'exigent par exemple des prospections dont le retour sur investissement reste d'ailleurs incertain. Encourager les conseillers commerciaux à remplir avec brio cette mission doit alors constituer également une priorité, et non des moindres, pour la compagnie.

Enfin, les conseillers commerciaux sont censés jouer un rôle de veille commerciale et concurrentielle. La première consiste à surveiller, à analyser constamment un marché dans son ensemble. Cela, afin d'anticiper les évolutions de ce marché, de saisir des opportunités d'affaires, en un mot de se constituer un avantage concurrentiel. La veille concurrentielle, elle, consiste particulièrement en la surveillance des entreprises concurrentes (les produits qu'elles commercialisent, les partenariats qu'elles tissent), en l'analyse de leurs stratégies et politiques tarifaires. Cela permet donc à l'entreprise de ne pas se faire surprendre par les autres, de garder ainsi une bonne ligne de compétitivité.

Considérant alors cette importance capitale de la veille, toute entreprise ambitieuse se doit de la faire rigoureusement. Et même si les conseillers commerciaux ne sont pas les seuls à être censés le faire, étant très souvent sur le terrain, ils constituent un atout très favorable à exploiter. Il serait alors fort judicieux de les motiver dans ce sens, les informations qu'ils pourraient remonter à la hiérarchie devant permettre à celle-ci de prendre des décisions stratégiques et opérationnelles éclairées.

Paragraphe 2 : L'amélioration de la performance de la compagnie par le reflet d'une belle image

Ils reçoivent mandat de leur compagnie pour en commercialiser les produits. Partout où ils passent, les conseillers commerciaux laissent derrière eux l'image de leur entreprise. Ils agissent pour le compte de celle-ci, dans les limites des pouvoirs à eux conférés dans leurs conventions. Toute personne avec qui ils échangent voit l'image de l'entreprise à travers

¹⁹ Il faut surtout voir en cela un investissement qui a de grandes chances d'avoir un retour positif.

eux. Ils sont tout simplement le reflet de leur entreprise. Pour le commun des hommes, (ce qui est d'ailleurs compréhensible) un conseiller commercial qui s'exprime, c'est la personne morale elle-même qui tient le discours. Si celui-ci est éloquent et inspire confiance, c'est la compagnie qui marque des points. Dans le cas contraire, elle en fait également les frais.

Cela est dû en grande partie au fait que le produit d'assurance constitue une promesse, un service donc avec son caractère intangible. Et comme nous l'avions mentionné plus haut, il n'est pas évident que le client puisse évaluer la qualité de ce service avant de l'acheter. Va-t-il pour autant se résigner et avancer aveuglement vers la conclusion du contrat ? Non, pour atténuer un tant soit peu cette difficulté, le client aura tendance à s'attarder sur autre chose, soucieux de se convaincre lui-même de l'opportunité d'acheter. Il a besoin de se rassurer, d'avoir une certaine foi quant à ce que lui propose son vis-à-vis. C'est ainsi qu'il tournera le regard entre autres vers le cadre physique où officie le prestataire de services, le bâtiment et ses installations donc, le coût du service, la prestance de son interlocuteur. Et c'est ce dernier élément surtout que le conseiller commercial, sur le terrain, est tenu de faire valoir. La prestance ! Etre physiquement élégant et oralement éloquent. Puisque le client ne peut voir, toucher et juger de la qualité du service avant l'achat, l'alternative qui s'offre à lui, pour se rassurer, est de scruter l'allure du commercial. En matière d'offre de service, l'habit fait le moine peut-on dire. Et la communication verbale y participe très considérablement. Une pression supplémentaire qui pèse donc sur le conseiller commercial, (et par ricochet sur la compagnie) qui est tenu de l'assumer et de la gérer en bonne intelligence s'il veut réussir à vendre.

La compagnie, elle, doit toujours garder à l'esprit que sa prospérité dépend beaucoup de l'image que la population a d'elle, de sa renommée. Avec une bonne réputation, les clients abondent et deviennent eux-mêmes ambassadeurs de la compagnie auprès de leurs connaissances. Avec une mauvaise réputation par contre, les conséquences de la contrepublicité ne peuvent qu'être désastreuses. On court indubitablement à la faillite.

Selon Suzana Pimenta²⁰, « Dans un univers professionnel de plus en plus concurrentiel, il est essentiel de prendre conscience de l'importance de l'image dégagée par vos collaborateurs dans la communication de l'entreprise. L'impact de l'image personnelle de chacun de vos collaborateurs revêt une importance capitale si vous recherchez l'efficacité et la cohérence auprès de vos clients ».

²⁰ Experte en conseil en image pour particuliers et entreprises basé à Lausanne et travaillant en Suisse et à l'international.

Les conseillers commerciaux reflétant l'image de la compagnie auprès du public, il se pose alors la nécessité de les motiver en conséquence, afin qu'ils fassent, dans l'accomplissement de leurs missions, bonne impression générale. La compagnie a tout à y gagner.

Section 2 : La fidélisation de l'équipe commerciale

Le constat est que RAYNAL Assurances, à l'instar de la plupart des autres compagnies d'assurances, rencontre de sérieuses difficultés à maintenir pour un long moment ses conseillers commerciaux. Beaucoup viennent et repartent aussitôt après. Or, leur maintien, aussi longtemps que possible, procure à l'entreprise des avantages considérables. Cela contribue en effet à sécuriser davantage son portefeuille (paragraphe 1) et lui permet de faire des économies de temps et d'argent (paragraphe 2.) Les deux avantages sont très liés, l'un à l'autre.

Paragraphe 1 : La sécurisation du portefeuille client de l'entreprise

La force de vente d'une compagnie d'assurance, faut-il le rappeler, est constituée d'acteurs assez variés. Des agents généraux aux courtiers en passant par les apporteurs libres et les conseillers commerciaux, sans oublier les salariés internes, un monde important et complexe contribue à la commercialisation des produits. Personne n'est à négliger, chaque acteur valant son pesant d'or pour l'entreprise. Aucune affaire, si "petite" soit-elle, tant qu'elle ne constitue pas un mauvais risque ne devant s'échapper, à toutes les entités on accorde la considération qu'il faut. En matière commerciale d'ailleurs, une affaire n'est jamais vraiment petite. Si séante tenante elle apporte peu d'argent à l'entreprise, elle pourrait constituer une ouverture pour des opportunités plus grandes. En effet, l'affaire en question aura pu apporter des informations sur une personne physique ou morale, lesquelles pourraient être judicieusement utilisées pour proposer à celle-ci d'autres produits ou même concevoir des offres nouvelles.

Si toutes les composantes de la force de vente sont donc aussi importantes les unes que les autres, une attention plus particulière doit cependant être accordée au réseau commercial propriétaire. Et pour cause !

Les conseillers commerciaux travaillent exclusivement pour une seule compagnie. Embauchés par celle-ci pour commercialiser ses produits, ils n'ont pas le droit de placer une

affaire ailleurs, à moins qu'il ne s'agisse de vendre un produit d'une branche autre que celle pour laquelle ils ont été recrutés.²¹ Ils sont donc liés à une seule compagnie ou deux compagnies de branches différentes avec lesquelles ils contractent. C'est ce qui marque la grande différence d'avec les courtiers et les apporteurs d'affaires libres. Ces derniers sont libres de placer leurs affaires dans n'importe quelle compagnie, suivant généralement le niveau des primes proposé par les assureurs. Ce sont des intermédiaires ayant plusieurs affaires de la même branche dans des compagnies différentes, les plaçant et les déplaçant en fonction des circonstances qu'eux-mêmes apprécient avec leurs clients.

Les conseillers commerciaux offrent donc à leur compagnie une certaine tranquillité que le réseau commercial externe ne lui garantit pas. Les assureurs, en effet, sont souvent victimes de chantages qui ne disent pas leur nom, de la part des courtiers surtout. Conscients de l'importance du chiffre d'affaires qu'ils apportent, et donc de leur valeur pour les compagnies, ils ne ratent jamais l'occasion de menacer : « Telle compagnie est d'accord pour tel montant de prime, donc si vous n'acceptez pas, je place l'affaire là-bas. » Oubliant que le commercial ne doit pas toujours l'emporter sur la technique, la conciliation des deux s'avérant salubre.

Très volatiles, les courtiers placent des affaires dans une compagnie A telle année, l'année suivante elles sont placées dans une compagnie B, l'année d'après dans une compagnie C et ainsi de suite. On voit aisément à quel point il peut être dangereux pour une compagnie d'avoir l'essentiel de son chiffre d'affaires global reposer sur le réseau courtage.

La nécessité de plus s'adosser sur le réseau commercial propriétaire s'impose donc, pour une plus grande stabilité du portefeuille. Les conseillers commerciaux notamment offrent une certaine sécurité en ce sens que toutes les affaires qu'ils réussissent à obtenir appartiennent à la seule et même compagnie. Celle-ci n'a pas à s'inquiéter qu'ils ne les placent ailleurs, elle n'a pas à les courtiser pour avoir leurs affaires. L'exclusivité est déjà acquise dès la signature du contrat. Puisque le conseiller commercial est tenu de travailler, dans la même branche, que pour une et une seule compagnie, il ne peut que s'identifier à elle uniquement et donc servir ses seuls intérêts.

Cela constitue donc un avantage important que d'avoir des conseillers commerciaux très dynamiques dont les contrats occupent une place prépondérante dans le chiffre d'affaires global de l'entreprise, par rapport au réseau commercial externe. Non seulement l'entreprise

²¹ En assurances, il existe deux branches, à savoir la branche IARDT et la branche Vie

a un pouvoir de surveillance, de contrôle et de direction sur eux et par ricochet maîtrise son portefeuille, mais en plus ils sont beaucoup moins capricieux que le réseau non-proprétaire.

Le défi est alors double pour les compagnies d'assurance. Parvenir à constituer une équipe de conseillers commerciaux efficaces et efficients et ne pas surtout lésiner sur les moyens pour les fidéliser. Coûte que coûte, il faut les garder aussi longtemps que possible, principalement pour les deux raisons suivantes :

- **Le conseiller commercial ne part pas seul, il emporte avec lui son portefeuille.**

Plusieurs raisons peuvent pousser un conseiller commercial à partir : des contraintes professionnelles ou personnelles, de meilleures opportunités trouvées ailleurs, des promotions à des postes de responsabilité en dehors de la force de vente, le départ à la retraite. Dans les tristes cas, on a les licenciements pour insuffisance de résultats ou pour tout autre motif, les démissions pour cause de conflits, les décès, etc. Si certains départs sont naturellement inéluctables et indépendants de la volonté des parties, d'autres par contre sont évitables dans certaines mesures. Et ce sont surtout ces derniers qui causent le plus de préjudices à l'entreprise: les départs pour cause de graves mésententes. Ces ruptures-là, violentes, entraînent automatiquement une baisse du chiffre d'affaires de la compagnie, en ce sens que le commercial démissionnaire emporte avec lui son portefeuille clients. Et sans une once de difficulté, il trouvera une autre compagnie où les replacer, puisque comme nous l'avons déjà mentionné, tous les assureurs vendent quasiment, sinon exactement les mêmes produits et sont généralement prêts à faire des concessions, aux limites illégales, pour s'arracher mutuellement des affaires.

Pour les départs amiables, (surtout qui n'impliquent pas que le démissionnaire aille à la concurrence) il y a de grandes chances que la compagnie garde intact son portefeuille. Elle continue de verser régulièrement les commissions de son ancien collaborateur, leurs relations n'étant pas totalement brisées. De surcroît, il arrive parfois que d'anciens conseillers commerciaux continuent d'apporter des affaires nouvelles, mais désormais en tant qu'apporteurs libres. Tout cela montre l'intérêt majeur qu'a la compagnie à garder de bonnes relations avec ses commerciaux d'aujourd'hui et d'hier.

Si cela va sans le dire, cela ira encore mieux en le disant, déclare Talleyland.²² Notons alors que l'intérêt de fidéliser ne réside que chez les commerciaux assez compétents. Ce n'est pas tout le monde qu'il faut garder vaille que vaille. Par moments, il est plus judicieux

²² Homme d'Etat et diplomate français **Charles-Maurice de Talleyrand-Périgord** a été président de l'Assemblée nationale et Ambassadeur pendant la Révolution française.

de se séparer de ceux qui après avoir bénéficié d'un temps et des conditions raisonnables pour faire leurs preuves, n'ont cependant rien apporté à l'entreprise et constituent cependant une charge pour elle. « Si une entreprise doit savoir gérer la carrière de ses commerciaux, elle doit aussi savoir se départir des vendeurs peu performants qui ne présentent pas de perspectives réelles d'amélioration dans un avenir proche. »²³

- Le risque de perte d'avantage concurrentiel

Le conseiller commercial, à son départ, ne retournera pas à la compagnie ce qu'il aura appris d'elle : techniques de vente, politiques tarifaires, gestion de la relation client (GRC), bref, la politique commerciale de la compagnie. Il le voudrait même qu'il ne pourrait le faire, les connaissances n'étant pas matérielles. Quand il se retrouve donc chez la concurrence, toutes les aptitudes et intelligences qu'il aura acquises de son ancien employeur serviront désormais les intérêts du nouveau. C'est tout naturel, dans son élan de vouloir convaincre ou impressionner son nouveau manager, il n'hésitera pas à livrer tout ce qu'il a comme informations, soient-elles d'une certaine sensibilité. Et même dans l'hypothèse d'un accord de confidentialité après rupture du contrat, son efficacité ne serait pas évidente. La difficulté pour la compagnie de faire la preuve que son ancien collaborateur a violé un secret professionnel se posera avec acuité, surtout dans un milieu commercial où il est impossible de protéger légalement ses idées ainsi que les produits qu'on crée. Le tout donc, c'est de fidéliser ses bons conseillers commerciaux dans toute la mesure du possible.

Paragraphe 2 : L'économie en temps et en argent

Autant il y a de départs de conseillers commerciaux, autant le manager est confronté à des difficultés. L'entreprise devant garder, sinon augmenter ses chances de pouvoir vendre, il faut donc les remplacer. L'annonce de départ d'un seul commercial ne saurait donc laisser le manager indifférent, a fortiori si celui-ci a de bonnes performances. Le renouvellement, ça engendre toujours du stress parce qu'il exige des dépenses en termes de ressources temporelles et aussi financières :

- Le temps, une ressource précieuse à optimiser

Le recrutement d'un employé ne se fait pas sur un coup de tête, surtout quand il s'agit de quelqu'un qui est censé participer activement à la survie et à la prospérité de l'entreprise.

²³ Cours de Techniques de Vente dispensé par le Docteur Hubert NGNODJOM, IIA 2020-2022, Master 2, page 32.

Le cas notamment des conseillers commerciaux exige de suivre des étapes, chacune d'elles revêtant toute son importance.

En effet, le besoin étant là et connu du manager, il faut maintenant rédiger la fiche de poste qui définit les missions et activités de la future recrue au sein de l'entreprise. Ensuite, il faut passer à la diffusion de l'offre. De nos jours, cette étape est tout de même facilitée par l'explosion du numérique, des réseaux sociaux en l'occurrence (Facebook, Whatsapp, LinkedIn, Twitter, etc.) qui constituent désormais le principal canal par lequel beaucoup d'entreprises passent pour véhiculer l'information.²⁴ Plus tard, il s'agira de dépouiller les candidatures reçues, de les analyser l'une après l'autre pour ne retenir qu'une petite liste de personnes qui seront contactées pour l'entretien d'embauche. La décence voudrait qu'on informe par tout moyen approprié les autres de ce que leurs dossiers n'ont pas été retenus. Par respect pour eux, pour la bonne image de la compagnie, et aussi parce qu'on pourrait avoir besoin d'eux dans d'autres circonstances.

Etape cruciale dans le processus de recrutement, l'entretien nécessite de la part du manager une préparation suffisante afin de retenir véritablement les meilleurs candidats et non ceux qui savent seulement se faire passer pour tels. A l'issue de cette étape, il faudra faire suivre à la recrue une formation initiale, ensuite veiller à sa bonne intégration dans l'équipe commerciale. Tout ceci nécessite beaucoup de temps et d'énergie qu'il va falloir dégager, au grand dam des activités courantes qui, inéluctablement, prendront un coup pour un moment.

- L'impact d'un taux de rotation élevé sur les finances de la compagnie

Un taux de rotation élevé des commerciaux n'est pas favorable à la bonne santé financière de l'entreprise. Leur remplacement, en effet, implique des sorties d'argent qui fragilisent un tant soit peu sa trésorerie. A chaque recrutement correspond un budget. De nos jours, certes, la communication autour de l'offre d'emploi est aisément supportable en termes de coûts, les réseaux sociaux aidant. Mais comme on le sait, la diffusion de l'offre n'est qu'un début. Des formations s'ensuivent (impliquant entre autres des pauses café et déjeuner), il faut aussi et surtout verser aux nouvelles recrues un fonds de départ pour leur permettre de commencer assez sereinement leurs activités. Cet argent, même si généralement il n'est pas très consistant, est quand-même très utile. Il vise à soutenir un tant soit peu les recrues, dans leurs premières prospections, en termes de carburant et de communication.

²⁴ Selon le rapport de 2021 de Hootsuite, le Burkina Faso avec ses 21 millions d'habitants présente 21,52 millions de connexions mobiles, ce qui donne 101,5% de taux de pénétration. Le pays a 2 millions d'utilisateurs actifs par mois sur les médias sociaux, soit 9,4% de taux de pénétration.

Tout cela constitue des charges pour l'entreprise qui devra cependant attendre un certain temps avant d'espérer un retour sur investissement, lequel n'est d'ailleurs pas toujours garanti.

Par ailleurs, le manque à gagner créé par le vide laissé par les démissionnaires n'est pas à négliger. En effet, ces départs laissent des zones commerciales non couvertes jusqu'à ce que le remplacement soit effectif. Et même lorsque c'est fait, il faut du temps aux nouveaux pour s'acclimater, s'imprégner des réalités du terrain et se forger une certaine expérience. Pendant ce temps, les autres entreprises gagnent du terrain, profitant de l'absence ou de l'inexpérience d'un concurrent pour mieux étendre leur zone d'influence. A moins d'avoir la chance de recruter des conseillers commerciaux déjà expérimentés et ayant surtout une certaine maîtrise de l'écosystème des assurances, auquel cas les pertes seraient assez réduites, il faut à chaque fois qu'il y a des départs de commerciaux, s'attendre à des retombées peu souhaitables.

Cette première partie nous aura permis de palper les réalités assez difficiles du milieu des assurances. Celles-ci obligent les acteurs commerciaux à s'adapter en conséquence, la mauvaise presse des assureurs et la spécificité des produits d'assurances n'étant pas anodines. Aussi, nous aurons mesuré l'impact de la motivation des conseillers commerciaux sur la compagnie, impact qui est très considérable à plusieurs égards.

PARTIE II : L'OPTIMISATION DE LA MOTIVATION DES CONSEILLERS COMMERCIAUX DE RAYNAL ASSURANCES

Dans cette seconde partie, nous allons nous appesantir sur l'attitude du manager commercial face à l'autonomie professionnelle de ses conseillers commerciaux (Chapitre 1). Aussi, nous ferons une étude empirique de la politique de motivation des commerciaux de RAYNAL Assurances (chapitre 2)

CHAPITRE 1 : MANAGEMENT ET AUTONOMIE PROFESSIONNELLE DES CONSEILLERS COMMERCIAUX.

Les responsabilités qui pèsent sur le manager en tant que leader d'équipes commerciales ne sont pas des moindres. Les conseillers commerciaux n'ayant pas tous le même degré d'autonomie professionnelle, il se voit emmené à s'adapter permanemment au niveau de maturité de chacun (section 2). Mais avant, que renferme cette notion d'autonomie professionnelle (Section 1) ?

Section 1 : L'autonomie professionnelle des conseillers commerciaux

La définition de l'autonomie professionnelle (paragraphe 1) et la présentation de ses différents niveaux (paragraphe 2) constitueront l'essentiel de cette première section.

Paragraphe 1 : De la notion d'autonomie professionnelle

Etymologiquement, le mot autonomie vient du grec « autos » qui signifie soi-même et de « nomos » qui signifie loi, règle. Elle se définit donc comme l'aptitude à fonctionner selon ses propres règles. C'est la capacité à se fixer ses propres normes, dans n'importe quel domaine, et d'y obéir. La personne autonome est celle qui sait quoi faire, comment et quand le faire. Elle n'a pas besoin qu'on lui dicte une conduite à tenir, elle sait ce qu'elle a à faire et s'organise en conséquence. Cela suppose que la personne a « un jugement clair sur ce qu'elle doit faire et sur l'objectivité de ses choix et de ses pratiques ».

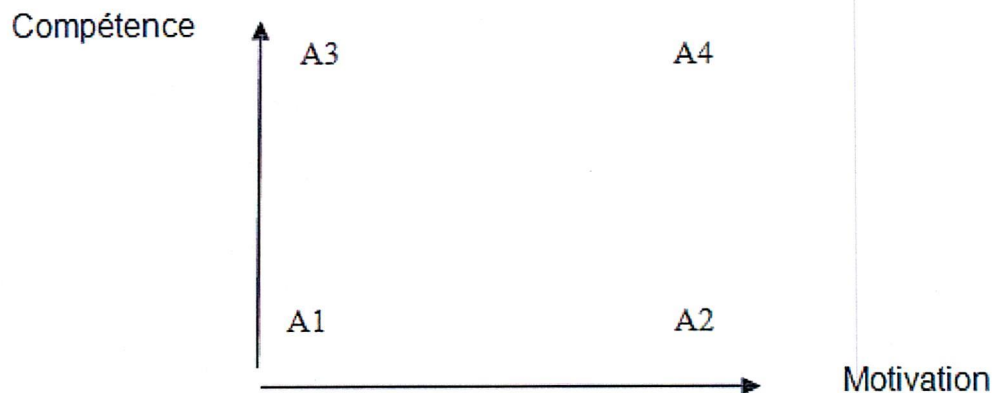
Dans une perspective professionnelle, l'autonomie renvoie communément à l'idée de capacité d'initiatives, de discernement, d'auto organisation, voire de « liberté » dans le travail.²⁵ Elle renvoie à deux notions qui, si elles sont distinctes, n'en sont pas moins complémentaires : la motivation et la compétence. La motivation étant déjà définie plus haut, attardons-nous un peu sur la compétence.

²⁵ Christophe Everaere, Français, professeur en Gestion des Ressources Humaines

C'est ce qui permet à un employé de faire toutes les activités de son occupation (poste), au niveau de performance attendu par son organisation. La compétence est constituée des caractéristiques personnelles définies par ses motivations, ses aptitudes intellectuelles, ses traits de caractère, ses attitudes (savoir-être) et ses connaissances (savoirs) qui créent l'intention d'agir et qui se manifestent en actions par des savoir-faire (habiletés techniques et non techniques spécifiques), observables, appropriés à l'exercice de son occupation.²⁶ Nous retenons, pour l'essentiel, que l'autonomie professionnelle (on parle parfois aussi de maturité professionnelle), c'est le fait de ne pas avoir besoin d'assistance dans l'exécution des tâches pour lesquelles on est employé. Cette autonomie s'apprécie sur plusieurs niveaux.

Paragraphe 2 : Les différents niveaux d'autonomie professionnelle

Figure 1: Figure représentative des différents niveaux d'autonomie professionnelle



Source : cegelem.fr/actualites/informations-pratiques/autonomie-professionnelle/

Considérant la figure ci-dessus, nous distinguons quatre niveaux d'autonomie professionnelle :

Le niveau A1 : très faible autonomie. La compétence non seulement mais aussi la motivation du travailleur sont très faibles. Il lui est très difficile ou même quasiment impossible d'atteindre ses objectifs parce qu'il n'a pas les savoirs et savoir-faire nécessaires pour y arriver. Le commercial de niveau A1 n'a pas les rudiments nécessaires pour prospecter, vendre, fidéliser et faire la veille. En plus, il n'est pas du tout motivé. Il n'a pas

²⁶ Cours de Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences (GPEC), IIA 2021, dispensé par Monsieur BAKOLON Jacques.

envie d'accomplir les tâches à lui dévolues, pour telle ou telle autre raison. L'entrain lui fait sévèrement défaut.

Le niveau A2 : faible autonomie : ici, le travailleur a un faible niveau de compétence mais il est très motivé. Enthousiaste et dynamique, il s'investit beaucoup dans ce qu'il fait et a la volonté de bien accomplir ses tâches. Toutefois, il lui manque le savoir-faire. Il n'est pas qualifié, ou ne l'est pas suffisamment, pour accomplir ses devoirs. Mais parce qu'il est tout de même motivé, il se montre curieux et très ouvert. Le commercial de niveau A2 ne maîtrise pas les techniques de vente mais il a la volonté de les apprendre.

Le niveau A3: Le travailleur est compétent mais sa motivation est faible. Il dispose des savoirs et savoir-faire requis pour accomplir les tâches de son poste. Il sait où chercher et trouver les informations dont il a besoin, peut aller au-delà des standards établis, innover ou faire des propositions dans ce sens. Cependant, en termes de motivation, il est très vacillant. Sa motivation étant faible, il ne fait montre d'aucun enthousiasme dans l'exécution de ses tâches. Pour un commercial de niveau A3, la maîtrise des techniques de vente est acquise, mais il est très engourdi dans l'accomplissement de ses missions.

Le niveau A4 : fort niveau de compétence et de motivation. Là, il s'agit de l'expert autonome. Il a une parfaite maîtrise de son activité professionnelle. Quelle que soit la complexité des circonstances, il est serein parce qu'il a acquis une solide et riche expérience qui lui permettent d'être à la hauteur des grands défis. De surcroît, il est très motivé. Actif et dynamique, il s'épanouit pleinement dans son poste et communique naturellement son enthousiasme à ses collaborateurs. Le commercial de niveau A4 maîtrise non seulement le métier de vendeur avec tout ce qu'il implique comme activités connexes, mais en plus il l'exerce avec engouement et enthousiasme.

Après avoir défini la notion d'autonomie professionnelle et présenté ses différents niveaux, attardons-nous à présent sur l'attitude du manager commercial face à la diversité de maturité professionnelle de ses conseillers commerciaux.

Section 2 : L'adaptation du management au niveau d'autonomie des conseillers commerciaux

Nous parlerons, dans cette section, du management situationnel (paragraphe 2). Mais il nous semble opportun de lever d'abord le voile sur les différents types de management (paragraphe 1).

Paragraphe 1 : Les différents types de management

Le management, c'est un ensemble de connaissances et de pratiques qui permettent au responsable d'une structure de faire en sorte que l'organisation atteigne ses objectifs avec un souci d'efficacité, d'efficience et de pertinence.²⁷ C'est l'art de faire de sorte que ce qui doit être fait se fasse dans des conditions optimales.

Nous distinguons quatre grands types de management :

-Le management directif : Les comportements du manager directif sont très organisationnels et faiblement relationnels. Sa mission principale consiste à structurer et à organiser les relations de travail.

Il est donc beaucoup plus focalisé sur les résultats que sur les personnes. Assimilé à un management autoritaire, le management directif se caractérise par les aspects suivants : limitation de l'esprit d'initiative des collaborateurs, procédures de travail très strictes et formelles, surveillance et contrôle assidus exercés sur les collaborateurs, communication essentiellement descendante. Personnellement très engagé et impliqué dans l'atteinte des objectifs, le manager directif oriente rigoureusement ses collaborateurs, prend unilatéralement ses décisions et en assume seul les responsabilités.

- Le management persuasif : Ce management est à la fois très relationnel et très organisationnel. Ouvert et à l'écoute de ses collaborateurs, le manager persuasif cherche plus à les convaincre plutôt qu'à leur imposer des règles et procédures. Il est très communicatif et argumente beaucoup, s'efforce à mobiliser et à encourager, il se montre attentif aux indicateurs de motivation et de démotivation de ses collaborateurs. Parfois qualifié de management paternaliste, le management persuasif selon Robert HALF²⁸ est celui

²⁷ Cours d'introduction au management, IIA 2022, dispensé par Monsieur FONKOU Michel

²⁸ Leader mondial du recrutement spécialisé

qui entraîne ses collaborateurs à se dépasser, à faire toujours plus que ce dont ils s'estiment capables, et fait parler sa créativité en proposant toujours de nouvelles idées.

- **Le management déléгатif** : A la fois peu organisationnel et peu relationnel, il est centré sur le résultat. Le manager déléгатif indique les missions et les objectifs à atteindre, et laisse la liberté à ses collaborateurs quant à la mise en œuvre de leurs plans d'actions et méthodes d'exécution. Il nourrit une confiance considérable à leur égard, les consulte alors dans ses prises de décisions. L'esprit d'équipe est privilégié, les responsabilités sont partagées en conséquence. Aussi, la communication est aussi ascendante que descendante même si le manager se montre peu présent. Le management déléгатif « responsabilise, délègue et évalue. Il valorise l'ensemble des collaborateurs et sollicite pleinement leurs compétences. »

- **Le management participatif** : il est peu organisationnel, très relationnel et repose sur cinq grands principes : la mobilisation du personnel, l'adoption d'une politique de développement du personnel, la délégation de pouvoir, la décentralisation de la gestion et du règlement des conflits, la mise en place d'un système de régulation. Le manager participatif travaille à encourager la prise d'initiatives, à l'implication réelle de ses collaborateurs dans la définition et la poursuite des objectifs, tout cela dans un cadre harmonieux et convivial. D'après Frédéric GREMILLON²⁹, le manager participatif renforce les liens interpersonnels au sein de son équipe et favorise leur contribution active au progrès de l'entreprise.

Paragraphe 2 : Du management situationnel

« Quel manager être quand il faut en permanence jouer sur tous les registres, être présent sans être pesant, être déléгатif sans être laxiste, être disponible sans être éparpillé, être déterminé sans être dirigiste, être soi-même sans être impulsif... ? » , s'est interrogé Dominique TISSIER³⁰. Cette question plutôt poignante révèle toute la complexité qui entoure la fonction de manager. Ses responsabilités subséquentes sont grandes et contraignantes.

En effet, le manager, en fonction des circonstances du moment et du genre de collaborateur en face de lui, est souvent amené à adopter diverses attitudes, différents styles de leadership. D'où la notion de management situationnel. C'est une théorie qui découle des

²⁹ De nationalité française, il est administrateur de l'entreprise MACIF, une mutuelle d'assurance de son pays.

³⁰ Ingénieur des mines et psychologue français, il est l'auteur de l'œuvre **Management situationnel : Les voies de l'autonomie et la responsabilisation**, paru en 1997.

travaux de Paul Hersey et Kenneth Blanchard³¹ pour qui un bon leader est celui-là qui adapte son style de leadership à la situation du moment. Dominique TISSIER définit le management situationnel comme une méthode permettant au manager de prendre du recul par rapport à ses pratiques, d'être plus souple et plus en accord avec son environnement. Il donne un cadre pour construire par étapes une plus grande autonomie des personnes et des équipes.

Le manager commercial, considérant le niveau d'autonomie professionnelle de ses conseillers commerciaux, doit donc savoir quel type de management adopter, s'il veut réussir dans ses missions.

Ceci dit, pour un conseiller commercial de niveau A1 (ni compétent ni motivé), le management directif semble être adapté. Il s'agira de lui dicter, voire lui imposer ce qu'il a à faire. Puisqu'il n'a pas le savoir-faire et n'en a pas la volonté a fortiori, il faudra être très strict, aussi précis que possible dans les instructions qu'on lui donne. Un tel commercial a besoin qu'on lui assigne des objectifs très clairs, qu'on l'encourage et lui donne de l'assurance.

S'agissant d'un commercial de niveau A2 (motivé mais pas compétent), il faudra savoir associer management directif et management persuasif. Le premier style lui permettra d'avoir une idée précise de ce qu'il doit faire et comment le faire, et le second ne fera que renforcer ces acquis puisqu'il comprendra également pourquoi on doit le faire ainsi. Ce collaborateur a surtout besoin d'encadrement et de suivi de ses résultats, aussi qu'on reconnaisse et salue l'enthousiasme dont il fait montre.

Quant au commercial de niveau A3 (compétent mais pas motivé), il s'agira de le dynamiser et d'éveiller en lui l'entrain. En lui faisant par exemple participer aux prises de décisions, à la définition et à la réalisation de projets, son implication et ses responsabilités se développeront, et fort probablement sa motivation, par ricochet. Le management participatif semble donc convenir le mieux à ce niveau d'autonomie. Essentiellement, le commercial de niveau A3 a besoin d'être galvanisé, et le manager dispose de plusieurs outils pour le faire.

Enfin, pour ce qui est du commercial de maturité A4 (compétent et motivé), le management délégatif semble s'imposer. Puisque le commercial sait ce qui doit être fait, sait comment le faire, et en a l'entrain, il serait alors convenable de le laisser faire tout simplement. Parce qu'il a toute l'autonomie pour agir en bonne intelligence, il faut lui en

³¹ Tous deux Américains, le premier est un économiste spécialiste en management, le second est auteur et consultant en management. Ils ont créé en 1980 la théorie du management situationnel.

laisser la latitude. Un tel commercial a besoin de défis et de diversités à la hauteur de sa maturité. Le manager doit se comporter avec lui davantage comme un coach qu'un supérieur hiérarchique.

Nous retenons donc que le « bon » manager commercial est celui qui incarne à la fois le directif, le persuasif, le participatif et le délégatif. Il n'est pas figé, mais est plutôt flexible, s'adapte permanemment aux situations et personnes qui à lui se présentent.

La responsabilité du manager commercial face à la maturité de ses conseillers commerciaux étant soulevée, attardons-nous à présent sur la pratique de la motivation de ceux-ci.

CHAPITRE 2 : ETUDE EMPIRIQUE DE LA POLITIQUE DE MOTIVATION DES CONSEILLERS COMMERCIAUX DE RAYNAL ASSURANCES

Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter et analyser les résultats de l'enquête que nous avons menée auprès des conseillers commerciaux de RAYNAL Assurances (section 1). Partant de ces résultats, nous-nous attèlerons ensuite à faire des propositions allant dans le sens de l'optimisation de la motivation de ces acteurs de la vente (section 2).

Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Le questionnaire que nous avons soumis aux conseillers commerciaux nous a révélé les données suivantes :

Tableau 1 : Avis des enquêtés sur l'existence d'une politique de motivation dans leurs relations avec RAYNAL Assurances

1. Existe-t-il une politique de motivation dans vos relations avec RAYNAL Assurances ?			
Réponses	Effectifs	%	
Oui	25	81	
Non	6	19	
Total	31	100	

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

Nous constatons ici que 81% des enquêtés sont convaincus qu'il existe un système de motivation dans leurs relations avec RAYNAL Assurances. Pour 19%, il n'en existe pas. La grande majorité des commerciaux se sentant plus ou moins motivés dans leurs activités, cela constitue déjà un bon départ pour le manager, dans sa volonté de bâtir des relations conviviales avec ses collaborateurs.

Tableau 2 : Appréciation des enquêtés de la politique de motivation de RAYNAL

2. Si oui, comment l'appréciez-vous dans son ensemble ?		
Réponses	Effectifs	%
Insatisfaisante	18	58
Satisfaisante	11	36
Très satisfaisante	2	6
Total	31	100

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

A la lumière de ces résultats, 58% des répondants estiment que la politique de motivation est insatisfaisante, 36% pensent qu'elle est satisfaisante, alors que pour 6% d'enquêtés, elle est très satisfaisante. Ces chiffres nous révèlent que les conseillers commerciaux ne sont pas tous logés à la même enseigne. L'insatisfaction résiderait beaucoup plus chez ceux ayant moins de deux ans de service. Etant donné qu'ils ont un niveau d'autonomie très faible ou faible, les dures réalités du terrain les poussent à attendre plus de la compagnie, en termes de soutien financier a priori.

Tableau 3: Avis des enquêtés sur leur mode de rémunération

3. Comment êtes-vous rémunérés ?		
Réponses	Effectifs	%
Salaire	5	16
Commission fixe	0	0
Commission variable	26	84
Total	31	100

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

Ce tableau nous montre que 16% des enquêtés ont un salaire et 84% des commissions variables. Nous retenons que la grande majorité des commerciaux est rémunérée sur commissions variables et seulement quelques-uns d'entre eux sont salariés.

Tableau 4: Appréciation des enquêtés de leur rémunération

4. Quelle appréciation faites-vous de votre rémunération ?		
Réponses	Effectifs	%
Peu satisfaisante	20	65
Satisfaisante	9	29
Très satisfaisante	2	6
Total	31	100

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

Les données du tableau nous révèlent que 65% des enquêtés sont peu satisfaits de leur rémunération, 29% sont satisfaits et 6% sont très satisfaits. Les commerciaux, dans leur majorité, sont peu satisfaits de leur paie. Cela pourrait jouer négativement sur leur motivation, et par ricochet sur leur rendement. Ceux qui sont très satisfaits représentent une infime partie de l'ensemble, et les commerciaux satisfaits ne sont pas en nombre important. Dans l'ensemble donc, l'appréciation de la rémunération est négative.

Tableau 5 : Avis des enquêtés sur l'équité de leur rémunération

5. Pensez-vous qu'elle est équitable ? (conforme aux termes des contrats)		
Réponses	Effectifs	%
Oui	25	81
Non	6	19
Total	31	100

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

Selon nos données, 81% des enquêtés estiment que leur rémunération est équitable et 19% estiment qu'elle ne l'est pas. Il y a de quoi se réjouir du fait que la grande majorité des répondants pensent que leur rémunération est équitable. Cela montre que la compagnie fait

des efforts pour respecter ses engagements contractuels envers ses collaborateurs, ce qui est une bonne chose pour son image.

Tableau 6 : Avis des enquêtés sur l'accessibilité à leur rémunération

6. Est-elle accessible dans des délais raisonnables ?		
Réponses	Effectifs	%
Oui	24	77
Non	7	23
Total	31	100

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête.

Les données du tableau indiquent que 77% des enquêtés estiment recevoir leur rémunération dans des délais raisonnables tandis que 23% n'en sont pas satisfaits. Il apparaît donc assez clairement que le manager s'arrange en général à éviter les retards de paiement. Toutefois, des efforts restent encore à fournir pour satisfaire davantage de commerciaux.

Tableau 7 : Réponses des enquêtés sur la question des encouragements et/ou félicitations

7. Recevez-vous parfois des mots d'encouragements et/ou de félicitations ?		
Réponses	Effectifs	%
Oui	24	77
Non	7	23
Total	31	100

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

Selon le tableau, 77% des enquêtés reçoivent parfois des mots d'encouragement et/ou de félicitations pendant que 23% n'en reçoivent pas. S'il faut saluer le fait que la grande

majorité des enquêtés est parfois félicitée et encouragée, on peut en même temps déplorer que cela ne soit pas le cas chez tous.

Tableau 8 : Réponses des enquêtés sur la question des récompenses particulières

8. Recevez-vous parfois des récompenses particulières de la hiérarchie ?		
Réponses	Effectifs	%
Oui	11	37
Non	19	63
Total	30	100

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

Selon ce tableau, 37% des enquêtés reçoivent parfois des récompenses particulières de la hiérarchie tandis que 63% n'en reçoivent pas. Les 37% représenteraient ceux qui arrivent parfois à faire un chiffre d'affaires particulièrement important. Ils reçoivent ainsi des récompenses (des primes pour l'essentiel) en guise d'encouragement et de reconnaissance.

Tableau 9: Avis des enquêtés sur leurs conditions de travail

9. Comment jugez-vous vos conditions de travail ?		
Réponses	Effectifs	%
Peu favorables	21	67
Assez bonnes	7	23
Agréables	3	10
Total	31	100

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

Selon nos données, 67% des enquêtés jugent leurs conditions de travail peu favorables, 23% les trouvent assez bonnes, 10% les jugent agréables. Dans leur majorité, les conseillers

commerciaux peinent donc à s'épanouir dans leur travail, les conditions n'étant pas apparemment favorables.

Tableau 10: Avis des enquêtés sur leur sentiment d'appartenance à la compagnie

10. Comment évaluez-vous votre sentiment d'appartenance à la compagnie ?			
Réponses	Effectifs	%	
Faible	8	26	
Moyen	18	58	
Fort	5	16	
Total	31	100	

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

A la lumière de ces données, 26% des enquêtés estiment faible leur sentiment d'appartenance à la compagnie, 58% le trouve moyen et pour 16%, il est fort. Dans l'ensemble, ces résultats sont très moyennement satisfaisants pour la compagnie.

Tableau 11: Avis des enquêtés sur la précision de leurs missions

11. Vos missions vous ont-elles été clairement signifiées ?			
Réponses	Effectifs	%	
Oui	29	93	
Non	2	7	
Total	31	100	

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

Selon le tableau, à la question de savoir si leurs missions leur ont été clairement signifiées, 93% des enquêtés répondent par l'affirmative, 7% par la négative. Ces résultats montrent qu'en général, les commerciaux savent exactement ce pour quoi ils sont engagés.

Tableau 12 : Avis des enquêtés sur la fixation de leurs objectifs

12. Des objectifs vous ont-ils été fixés ?			
Réponses	Effectifs	%	
Oui	22	71	
Non	9	29	
Total	31	100	

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

Nos données nous indiquent que des objectifs ont été fixés à 71% des enquêtés, ce qui n'est pas le cas chez le reste qui constitue 29%. Le suivi des résultats et l'appréciation des performances de ces derniers pourraient alors s'avérer difficiles.

Tableau 13 : Avis des enquêtés sur leur participation à la fixation des objectifs

13. Si oui, avez-vous participé à la fixation de ces objectifs ?			
Réponses	Effectifs	%	
Oui	5	16	
Non	26	84	
Total	31	100	

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

Au vu de ce tableau, 16% des enquêtés ont participé à la fixation de leurs objectifs et 84% n'y ont pas été associés. Ces résultats nous montrent que quasiment tous les commerciaux se sont vu imposer les objectifs à atteindre.

Tableau 14: Appréciation des enquêtés de leurs objectifs

14. Comment appréciez-vous ces objectifs ?			
Réponses	Effectifs	%	
Peu élevés	1	3	
Raisonnables	6	19	
Trop élevés	24	78	
Total	31	100	

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

Nous référant au tableau, nous constatons que 3% des répondants estiment peu élevés les objectifs qui leur ont été fixés. 19% les trouvent raisonnables et 78% pensent que ces objectifs sont trop élevés. Nous retenons alors que la majorité des commerciaux ne se sentent pas à la hauteur des objectifs à eux fixés.

Tableau 15: Réponses des enquêtés sur la question de leur formation initiale

15. Avez-vous, au départ, bénéficié d'une formation initiale ?			
Réponses	Effectifs	%	
Oui	28	90	
Non	3	10	
Total	31	100	

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

D'après ce tableau, 90% des enquêtés ont bénéficié d'une formation initiale, 10% n'en ont pas bénéficié. Ces derniers seraient ceux-là qui, avant d'être commerciaux chez RAYNAL Assurances, avaient déjà une certaine expérience du milieu des assurances.

Tableau 16: Avis des enquêtés sur leur formation initiale

16. Si oui, comment l'avez-vous appréciée ?			
Réponses	Effectifs	%	
Insuffisante	6	21	
Satisfaisante	12	43	
Très satisfaisante	10	36	
Total	28	100	

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

Ce tableau montre que 21% des enquêtés ont trouvé insuffisante leur formation initiale, 43% ont trouvé la leur satisfaisante et 36% l'ont trouvée très satisfaisante. Il est important de signaler aussi que tous ne viennent pas à la formation avec le même niveau de connaissances. Ce qui pourrait justifier le fait que certains soient moins satisfaits que d'autres. Ceux qui sont satisfaits et très satisfaits atteignant les 79%, la compagnie pourrait tout de même s'en féliciter.

Tableau 17: Avis des enquêtés à propos des formations post-initiation

17. Depuis lors, avez-vous bénéficié d'autres formations ?			
Réponses	Effectifs	%	
Oui	11	35	
Non	20	65	
Total	31	100	

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

Au vu de ces résultats, 35% des enquêtés ont bénéficié d'autres formations après celle initiale. 65% n'en ont pas bénéficié. Ces derniers constitueraient pour l'essentiel ceux qui ont moins de deux ans de service (la compagnie n'ayant pas organisé de recyclage depuis

environ deux ans) et ceux qui pour des raisons diverses n'arrivaient pas à être présents lors des formations antérieures.

Tableau 18 : Avis des enquêtés sur l'existence d'un système de suivi de leurs activités

18. Existe-t-il un système de suivi de vos activités ?			
Réponses	Effectifs	%	
Oui	22	73	
Non	8	27	
Total	30	100	

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

Ce tableau montre que selon 73% des enquêtés, il existe un système de suivi de leurs activités. 27% estiment qu'il n'en existe pas. Il apparaît donc que si la grande partie des commerciaux est suivie dans ses activités, certains néanmoins ne le sont pas.

Tableau 19: Avis des enquêtés sur l'esprit d'écoute de leur hiérarchie

19. La hiérarchie est-elle suffisamment à votre écoute ?			
Réponses	Effectifs	%	
Oui	16	52	
Non	15	48	
Total	31	100	

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

A la lumière de ce tableau, 52% des enquêtés estiment que la hiérarchie est suffisamment à leur écoute. Selon 48 %, elle ne l'est pas suffisamment. Nous en déduisons que la communication entre managers et commerciaux, si elle n'est pas mauvaise, n'est pas non plus très satisfaisante.

Tableau 20: Avis des enquêtés sur l'existence d'un lien entre motivation et performance

20. Existe-t-il, selon vous, un lien entre motivation et performance?		
Réponses	Effectifs	%
Oui	28	90
Non	3	10
Total	31	100

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

D'après ce tableau, 90% des commerciaux estiment qu'il existe un lien entre performance et motivation. 10% pensent le contraire. La grande majorité des commerciaux est donc persuadée que leur rendement dépend de leur degré de motivation. Si dès le départ cela est connu, chaque partie prendra en conséquence sa part de responsabilité dans cette motivation, laquelle est déterminante des résultats de l'entreprise.

Tableau 21: Avis des enquêtés sur leurs perspectives d'évolution chez RAYNAL Assurances

21. Constatez-vous des perspectives d'évolution de votre carrière chez RAYNAL Assurances?		
Réponses	Effectifs	%
Oui	7	23
Non	24	77
Total	31	100

Source : Construit sur la base des résultats de l'enquête

Au vu des résultats de ce tableau, 23% des enquêtés constatent des perspectives d'évolution de leur carrière chez RAYNAL Assurances. 77 % ne font pas ce constat. Ces résultats s'expliquent par le fait qu'il n'y ait pas au sein de la compagnie un plan de carrière clairement défini pour les conseillers commerciaux.

Les résultats de l'enquête ainsi présentés et analysés, quelles propositions pouvons-nous faire pour optimiser la motivation des répondants?

Section 2 : Suggestions et recommandations

L'analyse des résultats de notre enquête nous aura permis de nourrir des idées. Celles-ci vont dans le sens de l'optimisation de la motivation des conseillers commerciaux de RAYNAL Assurances qui, comme on l'a vu plus tôt, constitue un enjeu majeur pour la performance de la compagnie. Sans la moindre prétention de notre part d'occulter les sacrifices déjà consentis par la compagnie pour motiver ses conseillers commerciaux, nous formulons ces idées qui se présentent sous forme de suggestions (paragraphe 1) et de recommandations (paragraphe 2.)

Paragraphe 1 : Suggestions

Au titre des suggestions, nous proposons au manager commercial les mesures suivantes :

➤ Etre davantage à l'écoute des conseillers commerciaux.

La communication est très importante en ce sens qu'elle permettra au manager de bien connaître ses collaborateurs, de comprendre les motivations personnelles de chacun, de prévenir et de résoudre efficacement les difficultés et les conflits, de briser les barrières et les complexes. Ainsi seront favorisés une bonne cohésion et un climat convivial au sein de l'équipe, qui faciliteront l'épanouissement de tous et de chacun.

➤ Respecter les engagements envers les commerciaux.

Une relation solide et durable ne peut être bâtie que sur le socle de la confiance. Et la confiance grandit dans la loyauté et dans le respect de la parole donnée. Les managers ont des attentes vis-à-vis de leurs commerciaux, et réciproquement. S'il est facile pour le dirigeant de demander des comptes à ses employés, l'inverse n'est pas toujours évident. C'est là que doit intervenir le sens de la responsabilité du manager. Ne pas abuser de sa position de force, ne pas faire de vaines promesses, mais plutôt assumer pleinement ses engagements. C'est en cela qu'on se montre digne de confiance, et c'est dans cette attitude que les collaborateurs puisent l'énergie nécessaire pour rester fidèles et dévoués.

➤ **Veiller à ce que les grilles tarifaires des contrats soient claires et compétitives.**

Sur le terrain, il est question pour les conseillers commerciaux de convaincre. Vanter les mérites de leurs produits, persuader les prospects et les clients qu'ils gagneraient à contracter avec RAYNAL Assurances plutôt qu'avec telle autre compagnie. Pour y arriver, ils doivent pouvoir faire des offres alléchantes. Il serait alors judicieux que les responsables marketing veillent à ce que les politiques prix et produits de la compagnie soient suffisamment compétitives, sans quoi, les commerciaux sur le terrain auront beaucoup de mal à s'en sortir.

➤ **Encourager, toujours encourager les conseillers commerciaux à persévérer.**

Des plus performants aux moins percutants, tous, sans exception doivent être régulièrement encouragés. Ils en ont besoin pour aller de l'avant. Les réalités du terrain n'étant pas tendres, avoir un mental fort s'avère nécessaire pour eux. Il faut donc les pousser à persévérer, à développer leur confiance en eux-mêmes, n'avoir de cesse de leur rappeler que la survie et la prospérité de la compagnie repose également sur eux. Surtout, c'est d'avoir une attention particulière et un minimum de patience à l'endroit des commerciaux qui peinent à faire du chiffre. Faire preuve d'empathie à leur égard et toujours leur rappeler que « Là où s'abat le découragement s'élève la victoire des persévérants. »³²

Encourager les commerciaux, c'est aussi compatir à leurs douleurs personnelles, les aider dans la mesure du possible à surmonter les épreuves difficiles de la vie, faire de sorte qu'ils se sentent dans une autre famille au sein de la compagnie.

➤ **Organiser des challenges commerciaux.**

Il s'agit ici d'organiser en interne de saines compétitions entre les conseillers commerciaux, en prévoyant des récompenses très attrayantes pour ceux qui se seront mieux illustrés. Ne pas seulement se contenter de leur donner des primes, mais aussi songer par exemple à des trophées, tableaux, posters à l'effigie du meilleur commercial qu'on affichera en bonne place au sein de la compagnie, et ce jusqu'à la prochaine compétition. Cela permet de remobiliser les effectifs, de stimuler l'ardeur des acteurs de la vente, d'aiguiser leur envie de casser la baraque. Le tout, dans un esprit de fraternité franche et de fairplay.

➤ **Mettre à la disposition des commerciaux suffisamment de gadgets pour leurs clients.**

³² Feu Capitaine Thomas SANKARA, Président du Burkina Faso du 04 Aout 1983 au 15 octobre 1987.

Les petits cadeaux qu'on offre aux clients et aux prospects représentent pour beaucoup un signe de considération de la part de la compagnie : stylos, casquettes, teeshirts, carnets de notes, etc. Parfois, ce sont même ces derniers qui en demandent. Pouvoir leur en trouver augmente un tant soit peu les chances des commerciaux de pouvoir tisser des liens fructueux. En plus, c'est l'image de la compagnie qui est ainsi promue à travers ces gadgets qui circulent partout. Il ne faudrait donc pas lésiner sur les moyens pour en produire en quantité suffisante, car c'est un investissement dont le retour est certain et bénéfique.

➤ **Améliorer les délais de paiement des commissions.**

Après un dur labeur, rien de plus normal que de souhaiter pouvoir entrer en possession de son dû, le plus tôt possible. Plus ça traîne donc, moins on est motivé à faire le travail la prochaine fois. Par contre, si le paiement est rapide, on demeure enthousiasmé pour la suite. RAYNAL Assurances pourrait alors mettre en place une caisse spéciale pour rémunérer automatiquement les commerciaux, aussitôt que les primes sont encaissées. L'argent, c'est le nerf de la guerre, dit-on. Il faut alors veiller à le libérer diligemment, le besoin pouvant être pressant chez certains conseillers commerciaux.

➤ **Créer une base de données pour les conseillers commerciaux.**

La base de données, qui sera accessible à tous les commerciaux, permettra de retracer régulièrement leurs activités, de fournir des informations très utiles sur celles-ci: les identités et adresses des personnes qu'ils ont prospectées, les contrats qu'ils ont pu conclure, les faits majeurs qu'ils ont pu relever, etc. Cette visibilité sur leurs différents mouvements contribuera à les maintenir éveillés, à éviter que plusieurs commerciaux n'aillent parler du même produit à un même prospect, à conserver des informations utiles qui pourront être exploitées judicieusement et à tout moment.

➤ **Encourager les initiatives personnelles et collectives.**

Faire preuve d'initiative, c'est sortir de la routine, faire quelque chose de son propre entendement, proposer quelque chose de nouveau. Encourager les commerciaux à se comporter parfois de la sorte, c'est leur prouver qu'on a confiance en eux, qu'ils ont du potentiel sur lequel on peut compter. Cela les pousse à sortir de leur zone de confort, à débrider ainsi leurs talents. Tout ne devrait pas toujours venir du management, il faudrait inciter les collaborateurs à faire des propositions. Certaines peuvent se révéler très constructives, d'autres inopérantes, mais dans tous les cas, on en tire des leçons qui font grandir. « Je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends. », disait Nelson MANDELA.

- **Mettre à la disposition de tous les commerciaux des badges et/ou des cartes professionnelles.**

De nos échanges avec les conseillers commerciaux, il est ressorti que certains n'ont ni badges, ni cartes de visites. Or, ces outils-là contribuent à leur donner plus de crédibilité aux yeux de leurs prospects. Ils prouvent davantage à ces derniers que les commerciaux viennent au nom de RAYNAL Assurances, ce qui est plutôt rassurant. De surcroît, à l'instar des tee-shirts, stylos à bille et autres, les badges et les cartes de visites constituent également des vecteurs de communication à ne surtout pas négliger. En effet, « ces outils visuels solides permettent d'asseoir l'image de marque d'une entreprise et de lui créer une identité graphique. Ils suscitent l'attention des prospects et constituent un excellent levier commercial. »

- **Traiter de façon impartiale les conflits**

On a beau chercher à les éviter, parfois les conflits se présentent comme une fatalité. Mineurs ou majeurs, ils contribuent à polluer l'atmosphère au sein du groupe si l'on ne s'y penche pas assez tôt et rigoureusement. Lorsque surviennent donc des couacs de quelque nature, le manager commercial devrait faire montre d'une totale impartialité et les traiter surtout avec un élan de conciliation. Veiller à ne pas laisser transparaître une quelconque préférence pour telle personne par rapport à telle autre. Ainsi se sentira rassuré et protégé l'ensemble de l'équipe, ce qui est important pour lui insuffler un plus profond sentiment d'appartenance à une famille.

- **Prévoir des possibilités d'évolution**

C'est un sentiment naturel et humain que d'avoir besoin de savoir qu'au fil du temps, on peut gravir des échelons dans ce qu'on fait comme activité. La stagnation professionnelle est de nature à entraîner une certaine lassitude, à démotiver tout simplement. Il serait alors judicieux de mettre en place un plan de carrière pour les conseillers commerciaux. Ainsi se sentiront-ils mieux valorisés et davantage convaincus que la compagnie se soucie de leur devenir.

- **Valoriser les efforts des conseillers commerciaux**

A travers des récompenses particulières, le manager commercial pourra montrer à son équipe de vente que les efforts qu'elle fournit ont du prix aux yeux de la compagnie. Ces récompenses particulières seront conditionnées par des performances qui sortent un tant soit de l'ordinaire ou par des comportements exemplaires qui honorent l'image de la compagnie

et même la personne humaine en général. Toutefois, cela ne pourra se faire que si le manager a un œil vigilant sur les conduites individuelles et collectives de ses commerciaux ; d'où la nécessité d'un système de suivi qui s'exerce sur tous sans exception.

➤ **Animer régulièrement les plateformes sur les réseaux sociaux**

Pour faciliter nos échanges avec les conseillers commerciaux, nous avons été intégré dans deux de leurs groupes whatsapp. Nous avons pu constater qu'il n'y a presque jamais de conversation sur ces plateformes. Cela aurait pu pourtant contribuer à renforcer les capacités professionnelles et même les liens amicaux. Il serait alors intéressant que les managers commerciaux corrigent cela, qu'ils partagent parfois par exemple des médias instructifs, utiles, et incitent aussi les commerciaux à le faire. Cela ne coûtant quasiment rien, il faut mettre à profit ces facilités du numérique pour instruire et maintenir en haleine ses collaborateurs.

➤ **Responsabiliser les conseillers commerciaux**

En responsabilisant les agents commerciaux, ils auront ce sentiment-là d'être importants pour l'entreprise, et avec juste raison. Ils se sentiront valorisés et se donneront les moyens de développer leurs compétences, afin d'être à la hauteur de leurs responsabilités. On pourrait confier aux plus avertis et aguerris des groupes de commerciaux moins expérimentés qui auront à leur tour la responsabilité de guider les novices. Le tout sous la houlette d'un manager général qui rendra compte aux premiers responsables du département commercial. Cette hiérarchisation aura le mérite de galvaniser les uns et les autres, chacun ayant conscience de la lourde mais noble responsabilité qui pèse sur lui, celle d'encadrer ses cadets.

Paragraphe 2 : Recommandations

Comme recommandations, nous encourageons vivement les actions suivantes :

➤ **Former les conseillers commerciaux de façon continue pour les motiver davantage**

Notre enquête ainsi que nos échanges avec les managers commerciaux de RAYNAL Assurances ont révélé la quasi-absence de formation continue au profit des conseillers commerciaux. Or, face aux contraintes de l'environnement des assurances, ces derniers doivent être suffisamment bien armés pour pouvoir engranger des victoires importantes sur le champ de bataille de la concurrence. Et l'une des armes les plus redoutables qu'il leur faut

nécessairement, c'est la connaissance. Ils doivent être bien formés, avoir une culture solide en matière de techniques de vente, de marketing, de gestion de la relation client (GRC), maîtriser parfaitement les produits commercialisés par la compagnie, ainsi que ceux de la concurrence. « La connaissance est en elle-même puissance », nous rappelle Francis Bacon³³. Le tout n'est donc pas de faire suivre une formation initiale de quelques heures aux commerciaux et ensuite les laisser sans recyclage, non. Il est impératif de mettre régulièrement à jour leurs connaissances, à travers des séances de formations trimestrielles ou semestrielles, ou encore ponctuelles suivant l'actualité marketing de la compagnie. C'est de préserver et d'approfondir les connaissances par eux déjà acquises, afin qu'ils soient et demeurent à la hauteur des exigences de leur environnement professionnel. « La formation commerciale en continu permet de travailler sur sa motivation et offre des moyens de s'autocontrôler. Se former, c'est développer sa confiance en soi pour devenir un meilleur professionnel », précise François Dumont³⁴.

La formation continue aura alors le triple avantage de :

 Professionaliser véritablement les conseillers commerciaux.

Cela leur permettra de mieux aborder les contraintes du terrain, de pouvoir anticiper les problèmes et de les résoudre en bonne intelligence le cas échéant, de se construire des stratégies personnelles efficaces et en conséquence augmenter leurs ventes.

 Contribuer fortement à la fidélisation des commerciaux.

Rassembler régulièrement les collaborateurs autour d'une même table concourra à resserrer les liens entre eux d'une part et d'autre part entre la compagnie et ses acteurs de la vente. A travers les échanges, les partages d'expériences, une certaine complicité se crée naturellement au bénéfice de la compagnie qui pourra se doter d'une équipe solidaire et dévouée à sa cause.

 Développer le sentiment d'appartenance à la compagnie.

Régulièrement formés, les conseillers commerciaux prendront davantage conscience de l'importance que leur accorde la compagnie. Constatant l'investissement qu'elle consent sur eux, ils sauront se montrer reconnaissants en fournissant à leur tour le maximum d'efforts pour contribuer grandement à la prospérité de la compagnie qu'ils considéreront à juste titre comme la leur.

³³ Philosophe britannique né en 1561 et décédé en 1626

³⁴

➤ **Impliquer les conseillers commerciaux dans la fixation des objectifs.**

Fixés unilatéralement par la compagnie, les objectifs ont tendance à être trop élevés. Les résultats de notre enquête nous le confirment. Laissés à la seule appréciation des commerciaux, ils seront trop minimisés. Trouver le juste milieu s'avère donc nécessaire. Et pour ce faire, il serait convenable que les deux parties s'asseyent et discutent pour fixer des objectifs qui répondent aux critères suivants :

 Des objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Raisonables, Temporels (SMART)

Spécifiques en ce sens qu'ils doivent être clairs, précis et ne donner lieu qu'à une seule interprétation possible ; mesurables parce qu'on doit pouvoir suivre et évaluer l'état d'avancement vers l'objectif à travers des indicateurs ; atteignables parce qu'ils doivent être accessibles, à la portée des commerciaux ; raisonnables en ce sens qu'ils doivent tenir compte des ressources et des moyens disponibles ; temporels du moment où les objectifs doivent avoir des délais de réalisation.

 Des objectifs segmentés, qui sont fonction du niveau d'autonomie des commerciaux

Le collaborateur qui fait ses premiers pas dans le milieu commercial n'a pas les mêmes aisances que celui qui a plusieurs années d'expériences. Leur fixer les mêmes objectifs, c'est exercer une forte pression sur le novice et courir le risque d'« endormir » l'autre. RAYNAL Assurances devrait alors segmenter les objectifs de ses commerciaux, question d'éviter les frustrations et déceptions qui constituent des sources de démotivation, surtout chez les nouveaux. En effet, pour un débutant, réaliser à un moment donné qu'il n'a quasiment aucune chance d'atteindre les objectifs pourrait lui faire perdre confiance en lui-même et le pousser à abandonner. En lui fixant par contre des objectifs qu'il est raisonnablement susceptible d'atteindre, non sans fournir des efforts, il sera motivé à se battre en conséquence. Et plus il atteindra ces objectifs, mieux il prendra confiance en lui-même et sera alors prêt à poursuivre, à relever des défis plus importants en fonction de son évolution. Les caractères « atteignables » et « raisonnables » des objectifs mentionnés un peu plus haut prennent donc ici tout leur sens. Et pour respecter ces critères, les managers devraient segmenter leurs conseillers commerciaux : il pourrait y avoir par exemple des Cadets, des Juniors et des Seniors, repartis en fonction de leurs niveaux de maturité. Ce faisant, les objectifs fixés aux conseillers commerciaux seront plus justes et plus équitables, ce qui contribuera à les galvaniser davantage.

➤ **Soutenir davantage financièrement et matériellement les conseillers commerciaux.**

Pour nombre de conseillers commerciaux, les conditions de travail sont peu favorables. Difficile donc pour eux de s'épanouir dans l'exercice de leur métier dont nous avons déjà relevé les contraintes. Les nombreux déplacements demandent du carburant, les appels téléphoniques et la connexion internet nécessitent des crédits, les soins vestimentaires ont aussi leur coût. Bref, il y a un certain nombre d'exigences auxquelles doivent satisfaire les conseillers commerciaux, pour réussir leurs missions. Il leur faut à cet effet un minimum de moyens financiers et matériels, chose que certains peinent sérieusement à avoir (surtout les débutants qui n'ont pas encore beaucoup d'affaires), vu qu'ils sont essentiellement rémunérés sur commission.

Il serait alors judicieux de :

✚ **Prévoir un fonds de départ assez conséquent pour les conseillers commerciaux nouvellement recrutés.**

Cela leur permettra d'avoir de quoi faire leurs premiers pas commerciaux dans une certaine quiétude.

✚ **Prévoir des possibilités d'emprunts pour les commerciaux.**

Cette possibilité pourrait s'ouvrir à ceux qui ont déjà fait leurs preuves. Ils pourront accéder à des prêts, soient-ils petits, sur leurs commissions et/ou primes futures, lorsqu'ils se retrouvent à traverser des moments particulièrement difficiles.

✚ **Avoir une grille de rémunération compétitive**

Une rémunération alléchante et compétitive, si elle n'est pas forcément la principale source de motivation chez tous, contribue néanmoins à galvaniser. Il est important que les conseillers commerciaux ne se sentent pas sévèrement moins bien rémunérés que leurs collègues des autres compagnies. Le cas échéant, ils seront moins enthousiasmés, cela jouera négativement sur leurs rendements.

✚ **Mettre à la disposition des conseillers commerciaux la logistique adéquate.**

Lorsqu'il s'agit pour eux d'aller négocier des contrats qui portent sur des montants très importants, permettre au commerciaux d'y aller avec les véhicules automobiles de la

compagnie. Cela ne fera qu'en rajouter à leur crédibilité, les clients attardant si souvent leur regard sur ces aspects pour déterminer le niveau de confiance à accorder à leurs partenaires.

Aussi, revoir à la hausse le nombre d'ordinateurs à la disposition des commerciaux et améliorer la qualité de la connexion internet, pour leur faciliter leurs travaux administratifs et de recherches.

➤ **Veiller à la bonne qualité des prestations.**

Les agents commerciaux font des efforts considérables pour avoir des clients. On le sait, ces derniers sont assez exigeants et très volatiles. Les commerciaux n'étant que des intermédiaires entre la compagnie et les clients, il faudra, en tant que manager commercial, veiller à ce que lorsqu'ils décrochent des affaires, celles-ci soient traitées de façon appropriée. Il y va de la consolidation de la relation agent commercial-client. En effet, un bon traitement des dossiers ne fera que renforcer la confiance des clients à l'égard des commerciaux, ce qui augmentera leur chance de renouveler les contrats et même d'arracher de nouvelles affaires. Un mauvais traitement ne fera que réduire à néant les sacrifices consentis pour obtenir ces contrats. Là, c'est l'élan des conseillers commerciaux qui sera brisé et leur motivation ébranlée. Il importe alors que le manager commercial tisse des relations privilégiées avec les services production et sinistre de la compagnie, afin que :

🚦 **Les délais de production et de délivrance des contrats soient respectés**

Dans le monde des affaires, les choses peuvent aller très vite. La célérité est donc une valeur à ne pas négliger. Pour l'assurance caution de marché par exemple, la non-délivrance des contrats à temps pourrait faire perdre de grandes opportunités aux soumissionnaires, lesquels n'hésiteront pas à s'en prendre aux commerciaux qui pourtant auront joué pleinement leur partition. Ces derniers ont alors besoin d'un accompagnement sérieux et professionnel des producteurs, leurs résultats étant tributaires de la satisfaction de leurs clients.

🚦 **Les dossiers sinistres soient traités diligemment**

Sinistrés, les assurés s'attendent à ce que leur assureur traite leurs dossiers avec le même enthousiasme que lorsqu'il encaissait la prime. Plus ça traîne, plus ils se plaignent et fustigent ceux qui les ont convaincus de contracter, les commerciaux donc. Veiller alors à l'évacuation, dans les meilleurs délais, des dossiers sinistres facilitera aux commerciaux leur mission de fidélisation de la clientèle et participera indéniablement à les galvaniser davantage.

➤ **Faire preuve de gratitude à l'égard des conseillers commerciaux.**

Ils jouent un rôle très important dans l'entreprise. Ils participent à sa prospérité et à l'extension de sa renommée. Les conseillers commerciaux méritent donc considération et reconnaissance pour les sacrifices qu'ils consentent. Souvent, ils essuient des injures, des menaces pour des fautes commises par la compagnie. Ils ont alors besoin de savoir et d'être convaincu que celle-ci les soutient et est consciente des responsabilités qu'ils endossent à sa place. Que les plus hauts responsables de l'entreprise les approchent souvent pour leur reconnaître ce mérite ne fera que les motiver davantage et les pousser à déployer encore plus d'énergie sur le terrain. Il faudrait donc :

 Dire souvent « Merci »

Il est important d'adresser aux commerciaux des mots de remerciements après qu'ils eurent apporté des affaires. A défaut de remerciement de vive voix, un mail ou un Short Message Service (SMS) du manager pourrait suffire.

 Organiser au moins une fois dans l'année une petite cérémonie festive en l'honneur des conseillers commerciaux.

Il s'agit d'oublier pour quelques heures le travail pour se relaxer, montrer aux commerciaux qu'il n'y a pas que les affaires qu'ils apportent qui importent, mais que leurs personnes en tant qu'humains ont de la valeur aux yeux de leur employeur. « Rien de plus noble que la reconnaissance, rien de plus vil que l'ingratitude ; autant un trait de reconnaissance touche l'âme, autant un trait d'ingratitude lui fait horreur. », nous enseigne Hyppolite de Livry³⁵. Leçon à retenir et à appliquer avec assiduité si l'on veut, en tant que manager, construire une équipe dynamique et dévouée.

³⁵ Homme de lettres, il est écrivain et critique de nationalité française

CONCLUSION GENERALE

L'univers des assurances, nous l'avons constaté, est assez particulier. Il regorge de nombreuses contraintes et exigences qui obligent ses acteurs à consentir d'énormes sacrifices. Réussir à vendre l'assurance, si ce n'est pas forcément la mer à boire, n'est pas non plus tâche aisée. De la mauvaise presse de l'assureur à la spécificité des produits qu'il commercialise, il faut braver un certain nombre d'obstacles, et pas des moindres, avant d'avoir des affaires dans son portefeuille. Si le Législateur, dans une certaine mesure, a prêté main-forte aux assureurs en rendant obligatoires certaines assurances, il demeure cependant indéniable que leurs forces de ventes doivent rester très combattives si elles veulent prospérer, concurrence oblige. Or, cette combativité ne saurait être effective et conséquente que s'il y a suffisamment de motivation dans les esprits.

Les conseillers commerciaux, composante de cette force de vente, sur lesquels nous avons réfléchi constituent une entité particulièrement importante pour les compagnies d'assurances. Non seulement ils font partie du réseau commercial interne mais aussi et surtout, ils sont moins volatils et moins exigeants que les autres entités. Qu'ils soient bien motivés profiterait, sans nul doute, amplement à leurs entreprises.

Dans notre réflexion, la nécessité de lever le voile sur les enjeux que présente la motivation de ces acteurs de la vente s'est d'abord imposée. C'est ainsi que nous avons pu dégager l'impact que pourrait avoir une équipe commerciale bien motivée sur une compagnie d'assurance, lequel se décline sous deux angles : l'amélioration de la performance globale de l'entreprise d'une part et la fidélisation de l'équipe commerciale d'autre part, avec tous les avantages que cette fidélisation comporte. En outre, considérant le rôle crucial que joue le manager commercial dans la motivation de ses conseillers commerciaux, nous avons estimé nécessaire de nous pencher sur la notion d'autonomie professionnelle, laquelle est déterminante dans le choix du type de management à exercer sur les commerciaux.

Enfin, les conseillers commerciaux de RAYNAL Assurances notamment, par les éléments de réponse qu'ils nous ont fournis à travers notre questionnaire et nos échanges de vive voix, nous ont permis de nous faire une idée assez exacte de leur niveau de motivation. Pour l'essentiel, nous avons retenu que leurs conditions de travail étaient assez difficiles, du fait particulièrement de l'insuffisance de soutiens financiers et logistiques, de la rareté des ateliers de recyclage et du fait que les objectifs à eux fixés sont trop élevés.

Forts de ces renseignements, nous avons pu faire des propositions, avec pour ambition d'apporter notre modeste pierre à l'édification d'une politique de motivation plus conséquente de cette équipe de vente. Ainsi avons-nous insisté entre autres sur la nécessité et l'importance des formations continues des conseillers commerciaux, l'intérêt de segmenter ces derniers ainsi que les objectifs qu'on leur fixe et la nécessité d'être davantage à leur écoute.

Tout en félicitant RAYNAL Assurances pour les efforts déjà consentis pour motiver ses conseillers commerciaux, nous encourageons vivement la compagnie à davantage les soutenir et à mieux les accompagner. Cela implique certes un budget plus conséquent, mais notre étude nous aura convaincu que le jeu en vaut la chandelle.

BIBLIOGRAPHIE

Législation

- ❖ Code CIMA, Edition 2019

Ouvrages généraux

- ❖ Michael AGUILAR, L'art de motiver : Les secrets pour booster son équipe, DUNOD, Paris, 2006.
- ❖ Pascale BELORGEY, Stéphane MERCIER, la boîte à outils du commercial, DUNOD, 3è édition, Paris, 2017
- ❖ Laurent KELLER, La motivation au travail, l' Harmattan, Paris, 2018

Articles

- ❖ Neslihan KARAKAYA, motivation commerciale : cinq conseillers pour booster votre équipe, Articque, 2019
- ❖ Fabien LUCRON, Motivation des commerciaux : Quels leviers mettre en place pour booster l'efficacité commerciale ?, Primeum, 2016.

Cours

- ❖ Jacques BAKOLON, Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences, IIA, 2021
- ❖ Hubert NGNODJOM, Techniques de vente, IIA, 2022
- ❖ Mourad ZOURDANI, stratégies commerciales, IIA, 2022
- ❖ Michel FONKOU, Introduction au Management, IIA 2022

Webographie

- ❖ <https://www.cegelem.fr/actualites/informations-pratiques/autonomie-professionnelle/>
- ❖ <https://uptoo.fr/blog/guides/motivation-commerciale-10-solutions-pour-motiver-son-equipe-de-vente/>
- ❖ <https://salesdorado.com/organisation-commerciale/motiver-equipe-commerciale/>

ANNEXE

Annexe 1 : Questionnaire adressé aux conseillers commerciaux.

YIOUGO Ziwendtaoré Boris

Adresses : 70 58 32 42/ 78 69 55 22

borisyioug@gmail.com

Monsieur/Madame,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Institut International des Assurances (IIA), cycle Master Professionnel, nous avons choisi de réfléchir sur « La motivation des conseillers commerciaux de RAYNAL assurances : enjeux et perspectives d'optimisation. »

L'option de ce thème se justifie par notre volonté d'apporter notre modeste contribution à une stimulation meilleure de cette composante de la force de vente. Ainsi avons-nous besoin d'avoir, d'emblée, des idées suffisamment précises sur l'état et le niveau actuels de motivation de ces acteurs commerciaux, afin de les analyser pour parvenir à des conclusions et propositions pertinentes et fort utiles. D'où ce questionnaire que nous venons humblement vous soumettre, espérant y recueillir vos impressions sur la politique de motivation qui prévaut entre RAYNAL Assurances et ses conseillers commerciaux.

NB : pour cette enquête, nous avons préféré préserver l'anonymat des participants.

- 1. Existe-t-il une politique de motivation dans vos relations avec RAYNAL Assurances ?**
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
- 2. Si oui, comment l'appréciez-vous dans son ensemble ?**
 - ☐ Insatisfaisante
 - ☐ Satisfaisante
 - ☐ Très satisfaisante
- 3. Comment êtes-vous rémunérés ?**
 - ☐ Salaire
 - ☐ Commission fixe
 - ☐ Commission variable

4. Quelle appréciation faites-vous de votre rémunération ?
 - ☐ Peu satisfaisante
 - ☐ Satisfaisante
 - ☐ Très satisfaisante
5. Pensez-vous qu'elle est équitable (objective, conforme aux textes) ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
6. Est-elle accessible dans des délais raisonnables ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
7. Recevez-vous parfois des mots d'encouragements et/ou de félicitations ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
8. Recevez-vous parfois des récompenses particulières de la hiérarchie ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
9. Comment jugez-vous vos conditions de travail ?
 - ☐ Peu favorables
 - ☐ Assez bonnes
 - ☐ Agréables
10. Comment évaluez-vous votre sentiment d'appartenance à la compagnie ?
 - ☐ Faible
 - ☐ Moyen
 - ☐ Fort
11. Vos missions vous ont-elles été clairement signifiées ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
12. Des objectifs vous ont-ils été fixés ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

13. Si oui, avez-vous participé à la fixation de ces objectifs ?
- ☐ Oui
 - ☐ Non
14. Comment appréciez-vous ces objectifs ?
- ☐ Peu élevés
 - ☐ Raisonables
 - ☐ Trop élevés
15. Avez-vous, au départ, bénéficié d'une formation initiale ?
- ☐ Oui
 - ☐ Non
16. Si oui, comment l'avez-vous appréciée ?
- ☐ Insuffisante
 - ☐ Satisfaisante
 - ☐ Très satisfaisante
17. Depuis lors, avez-vous bénéficié d'autres formations ?
- ☐ Oui
 - ☐ Non
18. Existe-t-il un système de suivi de vos activités ?
- ☐ Oui
 - ☐ Non
19. La hiérarchie est-elle suffisamment à votre écoute ?
- ☐ Oui
 - ☐ Non
20. Existe-t-il selon vous un lien entre motivation et performance ?
- ☐ Oui
 - ☐ Non
21. Constatez-vous des perspectives d'évolution de votre carrière chez RAYNAL ?
- ☐ Oui
 - ☐ Non

TABLES DES MATIERES

DEDICACE	
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTES DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
RESUME.....	vi
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : LES ENJEUX DE LA MOTIVATION DES CONSEILLERS COMMERCIAUX.....	5
CHAPITRE 1 : LES CONSEILLERS COMMERCIAUX FACE A LA COMPLEXITE DU MONDE ASSURANCIEL	1
Section 1 : L'image mitigée de l'assureur.....	1
Paragraphe 1 : Des principales raisons du ternissement de l'image de l'assureur.	1
Paragraphe 2 : Du rôle de l'assureur dans l'amélioration de son image	8
SECTION 2 : La particularité des produits d'assurance	10
Paragraphe 1 : L'essence des produits d'assurance	10
A. La nature du produit d'assurance	10
B. De l'inversion du cycle de production et la prégnance de la notion de risque.	13
Paragraphe 2 : La faible culture d'assurance marquée par la forte concurrence.....	14
A. La faible culture d'assurance	15
B. Un milieu fortement concurrentiel	16
CHAPITRE 2: L'IMPACT DE LA MOTIVATION DES CONSEILLERS COMMERCIAUX SUR LA COMPAGNIE.....	20
Section 1 : L'amélioration de la performance de la compagnie.....	20
Paragraphe 1 : L'amélioration de la performance de la compagnie par une qualité de travail optimale.....	20
Paragraphe 2 : L'amélioration de la performance de la compagnie par le reflet d'une belle image	21
Section 2 : La fidélisation de l'équipe commerciale	23
Paragraphe 1 : La sécurisation du portefeuille de l'entreprise	23
Paragraphe 2 : L'économie en temps et en argent	26
PARTIE II : L'OPTIMISATION DE LA MOTIVATION DES CONSEILLERS COMMERCIAUX DE RAYNAL ASSURANCES.....	29
CHAPITRE 1 : MANAGEMENT ET AUTONOMIE PROFESSIONNELLE DES CONSEILLERS COMMERCIAUX.	20

Section 1 : L'autonomie professionnelle des conseillers commerciaux.....	20
Paragraphe 1 : De la notion d'autonomie professionnelle	20
Paragraphe 2 : Les différents niveaux d'autonomie professionnelle	31
Section 2 : L'adaptation du management au niveau d'autonomie des conseillers commerciaux	33
Paragraphe 1 : Les différents types de management	33
Paragraphe 2 : Du management situationnel.....	34
CHAPITRE 2 : LA POLITIQUE DE MOTIVATION DES CONSEILLERS COMMERCIAUX DE RAYNAL ASSURANCES	37
Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête	37
Section 2 : Suggestions et recommandations	48
Paragraphe 1 : Suggestions	48
Paragraphe 2 : Recommandations.....	52
CONCLUSION GENERALE	58
BIBLIOGRAPHIE	60
ANNEXE	61
TABLES DES MATIERES	64

