



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES  
(CIMA)  
INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES  
(IIA)



BP 1575 YAOUNDE – Tél : (+237) 22 20 71 52 – FAX : (+237) 22 20 71 54

E-mail : [jia@cameroun.com](mailto:jia@cameroun.com)

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

Yaoundé/Cameroun

RAPPORT D'ETUDES ET DE STAGE DE FIN DE FORMATION  
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MAITRISE EN SCIENCES ET  
TECHNIQUES D'ASSURANCES (MST-A)  
(CYCLE II 11<sup>e</sup> promotion 2012-2014)

THEME : L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE DANS  
UNE SOCIETE D'ASSURANCE: CAS DE CORIS-  
ASSURANCES IARD

Présenté et soutenu par :

M. KI Innocent

Etudiant à l'I.I.A

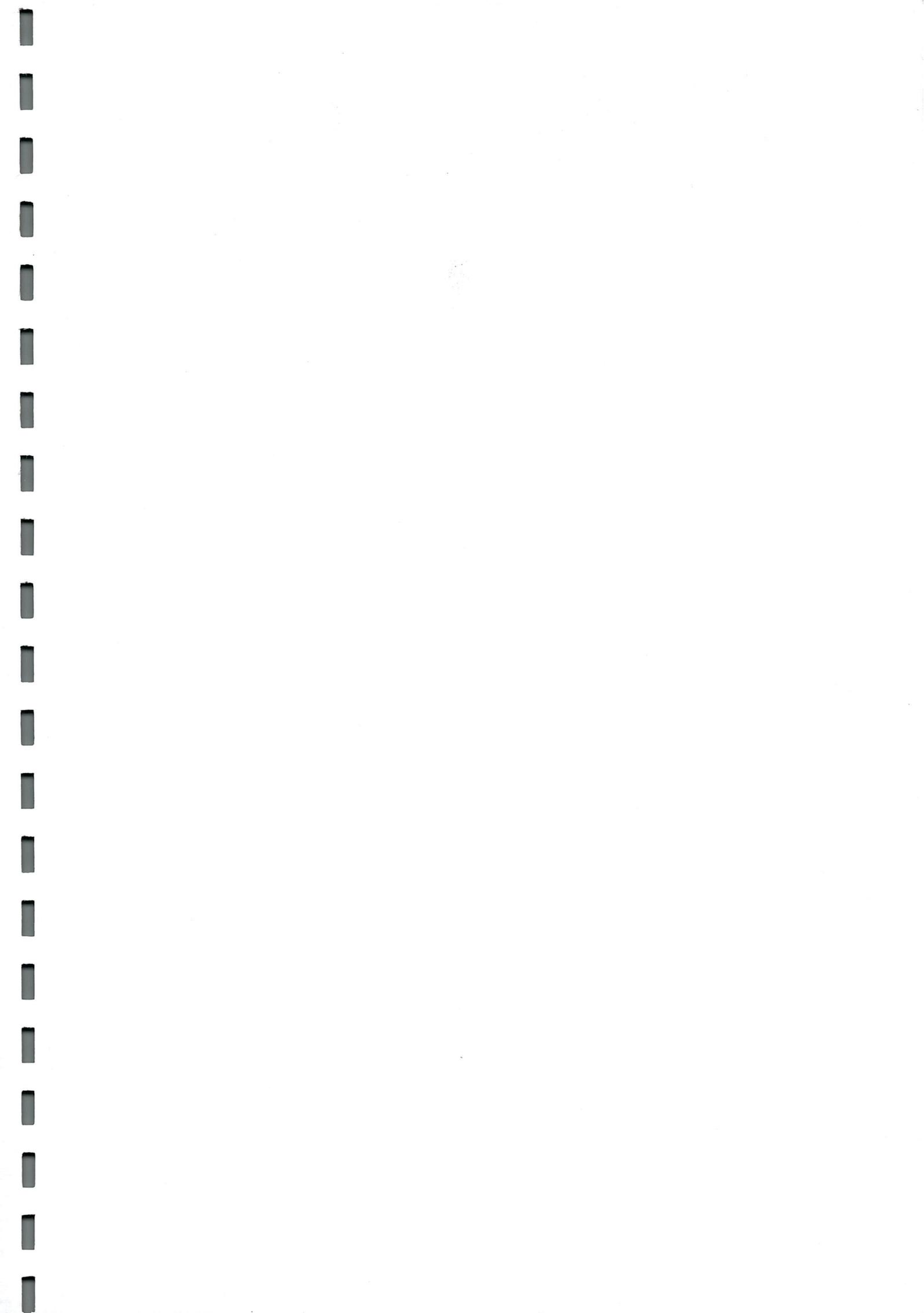
Sous la direction de :

Mme KERE Solange

Ex DG de CORIS-ASSURANCES

Cadre supérieur des assurances

(Novembre, 2014)



## DEDICACES

### A

➤ **DIEU**

**Pour les immenses grâces dont il m'a comblé ;**

➤ **MA MERE**

**Pour sa présence inconditionnelle à mes côtés, ses conseils, ses bénédictions durant toute mon enfance jusqu'à ce jour ;**

➤ **FEU MON PERE**

**Pour son AMOUR sans limite ;**

➤ **FEU MA GRANDE-MERE maternelle**

**Pour la confiance qu'elle a placée en moi pendant les épreuves de la vie ;**

➤ **FEU MON ONCLE maternel**

**Pour son soutien à mon épanouissement.**

## REMERCIEMENTS

**Merci :**

A **Madame KERE Solange**, Ex Directrice Générale de CORIS-ASSURANCES-IARD, pour avoir accepté de nous accueillir dans sa structure en tant que stagiaire et de nous avoir mis dans de bonnes conditions de travail malgré certaines contraintes matérielles, pour sa disponibilité, son soutien, son encadrement en tant que maître de stage à qui, nous devons en grande partie la réalisation de ce rapport de stage.

A **Monsieur ZONGO Thomas**, actuel Directeur Général de CORIS-ASSURANCES - IARD, qui a gardé cette attention particulière de la direction de l'entreprise à notre égard.

A **Monsieur YAMEOGO Fernand**, Directeur des Affaires Administratives et Financières, pour ses conseils.

A **Monsieur RABO Hadarai**, Chef de Service Production, pour son soutien.

A **Madame WIBGA Eliane/ZONGO**, Responsable commerciale de CORIS-ASSURANCES-IARD, qui a mis toutes les données nécessaires à notre disposition pour la réalisation de ce document.

A **Monsieur OUEREMI Augustin**, Chef de Service Sinistre et Réassurance dont la joie et la bonne humeur nous donnent l'énergie nécessaire.

A **Monsieur OUEDREOGO Urbain**, Chef de Service Courtage et Agences de CORIS-ASSURANCES IARD.

A **Monsieur ZONGO Lambert**, contrôleur de CORIS-ASSURANCES.

A **Monsieur YANOGO Innocent**, Chef de Service Informatique de CORIS-ASSURANCES.

A tous les commerciaux de CORIS-ASSURANCES qui ont accepté répondre à notre questionnaire.

A tout le personnel de CORIS-ASSURANCES-IARD qui portent chaque jour les valeurs du «Professionnalisme et de l'Innovation», plus ouverts, plus exigeants aussi pour eux-mêmes et pour la qualité du service aux clients.

A la Direction des Assurances du Burkina Faso, pour sa disponibilité tout au long de notre formation.

A toute l'Administration de l'Institut International des Assurances (IIA), pour les bonnes conditions de vie et d'études dont nous avons bénéficié tout au long de notre formation.

Aux enseignants, grâce à qui, nous avons reçu cette solide formation.

A tout le peuple Camerounais, pour son accueil chaleureux et son hospitalité.

A tous nos camarades de la **21<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> promotion DESS-A et MST-A**, pour avoir partagé les durs et précieux moments de la vie de l'institut.

A nos parents, amis et tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail par leurs prières et pensées qu'ils ont eues pour nous.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Exercice d'audit d'un système de rémunération pour améliorer son système de rémunération actuel.....	44
Tableau 2 : Une grille pour structurer les réunions : « TOMAT ».....	47
Tableau 3: Faire un diagnostic de son équipe : le tableau d'analyse du manager (TAM) .....	48
Tableau 4: :Process et comportement de l'entretien de félicitation. ....	49

## LISTE DES FIGURES

Figure 1:: Historique de la relation client-fournisseur.....	41
Figure 2: Organigramme de CORIS-ASSURANCES.....	42
Figure 3 : Etapes du plan d'actions commerciales .....	43
Figure 4: Un modèle complet de la motivation personnelle.....	46
Figure 5: Tableau de bord de la gestion des ventes .....	50

## Résumé

Il est couramment connu que la première cause du départ des jeunes commerciaux est la difficulté de trouver des prospects leur permettant de développer leurs affaires. Cette difficulté à solliciter se traduit par trop peu de ventes et donc, par de niveaux de revenu inacceptables.

Avec un système de rémunération exclusivement basé sur les commissions, un niveau de performance insuffisant est la cause directe d'un départ de la recrue. Ce qui nous amène à dire que la gestion de la force de vente devrait être recentrée sur la « gestion de la performance » comme pivot d'un ensemble de solutions visant à augmenter la rétention et favoriser le recrutement. Ces deux(02) problèmes inter reliés (rétention-recrutement) peuvent être résolus si nous trouvons le moyen de maximiser chacune des facettes du travail de gestion du directeur des ventes.

En prenant en considération les trois(03) éléments de base que sont en ordre séquentiel le recrutement, la rétention et la performance des commerciaux un modèle d'organisation a été développé pouvant servir de modèle de tableau de bord de tout directeur des ventes. Ce tableau de bord est constitué de huit(08) éléments que sont : le recrutement, la sélection, l'embauche, la formation, l'intégration, la gestion de la force de vente, la gestion de la performance et le soutien corporatif.

Toutes les dimensions du travail de gestion entre ces huit(08) éléments doivent être bien équilibrées de manière à ce que le directeur soit en mesure d'optimiser la performance de son équipe. Il est important de réaliser que si l'accent est mis sur le recrutement et la rétention, mais que la nouvelle équipe de recrues n'est pas productive rapidement, les objectifs de la vente ne se réaliseront pas car le directeur des ventes négligera des activités à fort potentiel comme le coaching des commerciaux performants et des recrues à fort potentiel.

L'hypothèse principale repose donc sur l'idée que le directeur des ventes, pour des raisons qui relèvent de lui que des conditions dans lesquelles il travail, n'est pas en mesure d'optimiser la performance de son équipe.

Le problème de la rétention doit être vu, en conséquence, plus globalement comme le symptôme d'un problème au niveau du système de gestion dans son ensemble et non seulement du point de vue d'une ou de deux(02) clés de gestion comme le recrutement et/ou la sélection.

## Abstract

It is commonly known that the first cause the departure of young commercials is the difficulty of finding prospects which enable them to expand their business. This difficulty to request refers to much sales, and therefore by unacceptable income levels.

With a payment system exclusively based on the committees, an inadequate performance level is the direct cause of a recruit departure. This allows us to say that the management of the sale force should be refocused on the "performance management" as an essential set of solutions aiming at increasing the retention and encouraging the recruitment. These two (02) issues (retention and recruitment) linked one another can be solved if ever we find a way out to maximize each of the management work edge of the sales director.

Considering the three basic elements which are ordered sequentially; the recruitment, the retention and the performance of the commercials, an organization chart has been developed which can serve as a dashboard for all the sales directors. This dashboard is composed of eight (08) following elements: the recruitment, the selection, the hiring, the training, the integration, the sales force management, the performance management and the corporative support.

All the management of work dimensions of those eight (08) elements should be well balanced so that the director can optimize his team's performance. It is important to realize that we focused on the recruitment and the retention, but also that the new recruits' team is not quickly productive, and the sale objectives will not be achieved because the sales director will neglect the activities of high potential such as the coaching of the effective commercials and the recruits of high potential.

The main assumption is therefore related to the idea stating that the sales director, for reasons showing that his work conditions do not enable him to optimize his team performance.

The issue of retention should consequently be reviewed, more globally as the symptom of a problemat the management system on the whole and not from the view point of one or two management keys such as the recruitment and/or the selection.

## SOMMAIRE

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES TABLEAUX .....	IV
LISTE DES FIGURES .....	IV
RESUME .....	V
ABSTRACT .....	VI
SOMMAIRE.....	VII
Introduction Générale.....	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA SOCIETE : CORIS-ASSURANCES	
CHAPITRE I : HISTORIQUE ET SITUATION GEOGRAPHIQUE DE LA SOCIETE....	3
Section I : Historique de la société.....	3
Section II : Situation géographique de la société.....	4
CHAPITRE II : LES ORGANES DE LA SOCIETE ET LEURS MISSIONS.....	5
Section I : Les organes statutaires .....	5
Section II : Les organes techniques.....	7
CHAPITRE III : LES ACTIVITES DE LA SOCIETE.....	18
Section I : Les produits commercialisés.....	18
Section II : Les conditions de souscription des contrats.....	19
DEUXIEME PARTIE : L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE	
CHAPITRE I : L'ANALYSE THEORIQUE DE LA FORCE DE VENTE.....	22
Section I : La constitution de la force de vente.....	22
Section II : Le management de la force de vente.....	28
CHAPITRE II : LE MODELE D'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE DE CORIS-ASSURANCES .....	
Section I : L'état des lieux.....	33
Section II : Les facteurs d'optimisation de la performance de la force de vente.....	35
CONCLUSION GENERALE .....	38
BIBLIOGRAPHIE.....	39
ANNEXES.....	40
TABLE DES MATIERES.....	51

## Introduction Générale

L'organisation, système humain ouvert, fonctionne dans des environnements souvent instables, des contextes économiques et technologiques qui évoluent très rapidement.

Les membres qui la composent forment une mosaïque de motivations et de valeurs variées, qui ne sont pas toujours en adéquation avec les orientations de l'organisation.

Ces différents éléments confèrent au management de l'équipe commerciale toute sa légitimité : la machine avance, progresse, atteint ses objectifs car elle est pilotée.

A l'origine, le mot « **Management** » tire ses racines du français « ménagement » qui signifie « l'art de conduire, diriger, manier ; l'action de bien régler ; la mesure que l'on doit avoir dans les actions à l'égard des personnes et des choses » (*LITTRE*).

Cette définition décrit bien les deux principaux aspects du management des équipes commerciales, à savoir un aspect opérationnel (fixation d'objectifs, mise en œuvre de moyens...) et un aspect relationnel.

Par **équipe commerciale** ou force de vente on entend, un ensemble de personnes qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs de ce produit.

La gestion de l'équipe commerciale est au cœur des préoccupations majeures des entreprises.

On peut alors se demander si le style de management adopté pour gérer la force de vente est un facteur clé de réussite et s'il existe un management spécifique aux équipes commerciales.

L'axe essentiel de cette étude se résume « Quelles sont les causes du taux de roulement actuel de la force de vente et quelles solutions pourraient être apportées afin de corriger la situation de façon significative? »

Notre hypothèse principale repose donc sur l'idée que le directeur des ventes, pour des raisons qui relèvent autant de lui que des conditions dans lesquelles il travaille, n'est pas en mesure d'optimiser la performance de son équipe.

Dans cette étude, nous formulons l'hypothèse que la problématique de faible rétention de la force de vente dans la société, est surtout causée par le manque (ou l'absence) généralisé de compétences comportementales dans le style déployé par les gestionnaires de ventes de premier niveau ainsi que par une mauvaise répartition de leur temps de gestion parmi les conseillers de l'équipe.

Par ailleurs, nous pensons qu'il est aussi nécessaire de nous pencher sur les conditions dans lesquelles les commerciaux opèrent actuellement et d'analyser la problématique de la rétention du point de vue du conseiller lui-même.

Pour ce faire nous allons dans une première partie présenter la société d'assurance CORIS -ASSURANCES et dans une seconde partie aborder l'organisation de la force de vente dans la société.

---

---

**Première Partie : Présentation de la société :**  
**CORIS-ASSURANCES**

---

# Chapitre I : Historique et situation géographique de la société

## Section I : Historique de la société

A l'instar de la plupart des Etats de la zone CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance), le marché burkinabé des assurances a connu les mêmes évolutions en termes de création des sociétés d'assurance.

Ce marché est passé de la phase d'installation des filiales des compagnies de l'ancienne métropole, au monopole de l'Etat à travers les compagnies nationales et à la libéralisation du marché des assurances permettant ainsi l'intervention accrue de particuliers dans la création des sociétés d'assurance.

De nos jours, le marché burkinabé compte quatorze (14) sociétés d'assurance dont huit (08) sociétés en non-vie ou IARD et six (06) en vie.

CORIS-ASSURANCES est la septième société d'assurance non-vie du marché burkinabé créée en Décembre 2010 à travers l'obtention de son agrément par **Arrêté N°2010 444 IMEF/SGIDGTCPIDA portant autorisation d'agrément de la société Anonyme d'Assurance « CORIS-ASSURANCES »**.

C'est une société anonyme avec un capital social d'un milliard de FCFA (1 000 000 000FCFA).

Sa première Directrice Générale s'appelle **Madame KERE Solange**.

Mais depuis le 14 Août 2014 la société est dirigée par **Monsieur ZONGO Thomas**.

Elle compte aujourd'hui vingt quatre(24) agents permanents.

Les valeurs de la société sont « Professionnalisme –Innovation ».

En termes de croissance de chiffre d'affaires, la société a connu une croissance exceptionnelle de plus cinquante pour cent (50%) au titre de l'exercice 2013. En effet, son chiffre d'affaires est passé de **1 867 565 565FCFA** en 2012 à **2 939 764 264FCFA** en 2013 avec un bénéfice net de **438 182 120FCFA**. Ce qui fait d'elle **la sixième** société sur le marché burkinabé en termes de chiffre d'affaires et **la troisième** société en termes de résultat

## Section II : Situation géographique de la société

**CORIS-ASSURANCES** a son siège social sur l'AVENUE du **DR.Kwamé N'KRUMAH**, Immeuble **CORIS-BANK INTERNATIONAL** 01 BP 880 OUAGADOUGOU 01 Tél :(+226) 50 48 17 82/50 33 23 23/ Fax :(+226) 50 33 22 54 ; Email : [coris@coris-assurances.com](mailto:coris@coris-assurances.com)

Elle compte deux(02) bureaux directs dont l'un à BOBO-DIOULASSO, la capitale économique du Burkina Faso et l'autre à OUAGADOUGOU (Bureau du SIAO). Elle compte par ailleurs sept(07) agences générales dont six(06) dans la ville de OUAGADOUGOU et une à DAKOLA, une petite ville du pays faisant frontière avec le GHANA.

La société reçoit des affaires en provenance de différents courtiers du pays et de l'international.

Elle se déploie dans toute la ville de OUAGADOUGOU et dans les autres régions à travers les commerciaux qu'elle recrute et forme pour la vente de ses produits.

La création et le fonctionnement d'une société d'assurance se font dans un cadre réglementaire qui détermine les organes nécessaires à sa gestion et à son contrôle à travers leurs pouvoirs et leurs attributions. C'est l'étude de ces organes qui fera l'objet du chapitre suivant.

## **Chapitre II : Les organes de la société et leurs missions**

Ces organes se repartissent en organes statutaires (**Section I**) et en organes techniques (**Section II**)

### **Section I : Les organes statutaires**

Les organes de **CORIS – ASSURANCES** sur le plan statutaire sont l'Assemblée Générale des actionnaires (**Paragraphe I**), le Conseil d'Administration(CA) (**Paragraphe II**) et la Direction Générale(DG) (**Paragraphe III**).

#### **Paragraphe I : L'Assemblée Générale (AG)**

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de l'organisation. Elle regroupe tous les actionnaires de la société, c'est-à-dire tous ceux qui contribuent aux apports du capital de la société. Elle tient des sessions annuelles appelées Assemblées Générales ordinaires et des sessions extraordinaires appelées Assemblées Générales extraordinaires. Elle est présidée par l'actionnaire majoritaire. Elle délibère sur toutes les questions importantes touchant la vie même de la société. Elle ne peut valablement délibérer que si elle est composée d'un nombre d'actionnaires ou de représentants légaux ou de mandataires représentant au moins le quart (1 /4) du capital social.

Lors de ses assises, l'Assemblée Générale ordinaire entend le rapport du Conseil d'Administration sur l'activité de la société de l'exercice clos. Elle attend également les rapports des commissaires aux comptes, discute, approuve et éventuellement redresse les comptes. Elle fixe les dividendes à répartir par l'affectation du résultat en cours d'exercice au cas échéant, ainsi que la date de leur mise en paiement. L'Assemblée Générale fixe le prélèvement à effectuer pour la constitution des fonds de réserves et de prévoyances et décide de tout report à nouveau des bénéfices d'une année sur la suivante. Elle nomme ou réélit les administrateurs. Elle donne quitus de gestion.

L'ordre du jour de l'Assemblée Générale est arrêté par le Conseil d'Administration.

## **Paragraphe II : Le Conseil d'Administration (CA)**

Le Conseil d'Administration est l'organe exécutif de la société où siègent les administrateurs constitués des plus gros contributeurs au capital de la société ou actionnaires majoritaires. Leur nombre est de cinq (05).

Il se réunit au moins deux (02) fois par an, et à la demande des deux tiers (2 / 3) au moins de ses membres pour défendre l'intérêt de la société.

Le Conseil d'Administration ne délibère valablement que si la moitié de ses membres sont effectivement présents. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés.

Il jouit des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société notamment :

- l'établissement de travaux et l'administration des biens sociaux ;
- l'administration générale de la société ;
- les participations ;
- les actes nécessaires à la réalisation de l'objet de la société ;

le personnel.

C'est au Conseil d'Administration qu'il revient de nommer le Directeur Général.

## **Paragraphe III : La Direction Générale(DG)**

C'est l'organe dirigeant de la société. Il assure la direction de la société et la représente dans tous les actes de la vie civile et dans ses rapports avec les tiers. Dans l'exercice de ses fonctions, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus qu'il exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués aux Assemblées Générales ou spécialement réservés au Conseil d'Administration.

Le Directeur Général à la tête de la Direction Générale assure la direction technique, administrative et financière de la société qu'il représente dans tous les actes de la vie civile et veille au bon fonctionnement des services. Il est chargé de l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration à qui il rend compte.

La Direction Générale est aidée dans ses tâches par le secrétariat de direction et le Service de Contrôle Interne.

Le secrétariat de direction est géré par une secrétaire qui est chargée de la coordination administrative des activités de la société à savoir :

- la préparation et l'organisation des réunions de la Direction Générale ;
  - l'enregistrement du courrier à l'arrivée et au départ ;
  - la conception, la rédaction et le traitement des correspondances de la Direction Générale ;
  - la saisie des documents ;
  - la gestion des appels téléphoniques ;
- l'accueil des visiteurs
- etc.

Quant au Service de contrôle interne, il a pour mission principalement:

- de veiller à la tenue à jour des bordereaux et documents comptables
- de contrôler le niveau des frais généraux et l'évolution du chiffre d'affaires
- de faire une mission de l'audit interne et de contrôle de gestion.

Dans l'accomplissement de ses missions, la société doit s'appuyer sur des organes techniques.

## **Section II : Les organes techniques**

Au premier rang de ces organes techniques se trouve le Direction Technique autour de laquelle gravitent principalement les autres organes techniques de la société (**Voir Figure N°2 sur l'organigramme en annexe**).

### **Paragraphe I : Le Direction Technique**

Cette Direction coiffe trois(03) services. Elle se compose du Service Production, du Service Sinistre et Réassurance, du Service Courtage et Agences.

C'est à cette direction que revient la coordination des activités des services placés sous son contrôle. Elle est chargée du respect des normes et des règles relatives à la profession. Par ailleurs, elle doit veiller au respect de la déontologie de la profession par les autres services techniques.

Lors de notre passage dans la compagnie le poste de directeur de cette direction était vacant. C'est le lieu pour nous de suggérer aux dirigeants de la société de s'atteler à ce

que ce poste soit occupé par un directeur technique le plus vite possible malgré les mesures prises pour pallier les insuffisances de cette vacance de poste.

### **A. Le Service Production**

C'est un service qui a en charge la production de toutes les branches confondues des produits commercialisés par la société. Ainsi ses missions ont deux(02) volets. Ce sont le volet assurance automobile et risques divers et le volet assurance maladie.

#### **1. Le volet Automobile et Risques Divers**

Les tâches exécutées dans ce cadre consistent à mener la politique de souscription définie par la société.

Les différents produits présentés sont : l'automobile, l'incendie et risques annexes, la responsabilité civile générale, les risques techniques (Bris de machine, Tous Risques chantier / Montage), le transport et les autres dommages aux biens (dégâts des eaux, vol...).

De tous ces produits vendus, l'assurance automobile est la plus connue et la plus commercialisée dans son volet responsabilité civile certainement du fait de son caractère obligatoire. Elle représente environ **69% du chiffre d'affaires de CORIS-ASSURANCES.**

Ce volet est animé par huit (08) agents producteurs. La vente et la souscription de l'assurance automobile constituent la plus grande partie de leurs tâches quotidiennes.

Le tarif « Responsabilité Civile Automobile » est fixé par l'arrêté ministériel N°2003/75/MFB/SG DGTCP/DA du 11 Mars 2003 portant fixation des tarifs minima d'assurance de Responsabilité Civile et des Indemnités d'Immobilisation des véhicules terrestres à moteur (VTM).

Le logiciel utilisé par la société CORIS-ASSURANCES est « ORASS » sous Licence N°8 472 246 012 qui est un logiciel intégré. Il traduit de ce fait le schéma de relations fonctionnelles entre les services. C'est ainsi qu'au niveau du comptoir lors de la souscription, du renouvellement ou de la modification du contrat, les agents producteurs, saisissent les caractéristiques du véhicule et les références du client. Ce qui leur permet d'éditer la quittance de paiement. Les conditions particulières automobiles(CPA) ou les avenants (en cas de renouvellement ou modification du contrat) sont édités seulement

lorsque le caissier procède à l'encaissement de la prime correspondante au vu de la quittance de paiement présentée au guichet par le client.

A la présentation du reçu de paiement délivré par le caissier au souscripteur, l'agent producteur procède à l'établissement de l'attestation d'assurance.

Ce processus prend en compte le souci du service de la comptabilité car il facilite ainsi le rapprochement entre les émissions des journées effectuées par la production et les encaissements correspondants.

Un listing des émissions et d'encaissement est tiré par le service informatique à la fin de la journée et permet au Service Production déjà de vérifier les opérations du jour et de corriger des éventuelles erreurs. Cette vérification se fait pour le moment par un agent du service informatique, qui a la possibilité de procéder directement à la correction des erreurs relevées.

Enfin, il faut signaler que chaque opération de souscription, de renouvellement ou de modification, génère comme documents, une quittance de paiement, des conditions particulières automobile (CPA) en trois(03) exemplaires( s'il y a un intermédiaire sur l'affaire) ou en deux(02) exemplaires( si l'affaire est en direct) et un reçu de paiement en deux(02) exemplaires.

Ces documents sont repartis comme suit :

- un exemplaire de reçu et une copie des CPA sont remis au souscripteur
- un reçu et une copie des CPA ainsi que la quittance de paiement sont classés dans le dossier de l'assuré.

Contrairement à la responsabilité civile automobile, les risques divers n'ont pas un caractère obligatoire, hormis les facultés à l'importation, la Tous Risques Chantier. C'est pourquoi leur souscription se fait essentiellement de trois (03) manières :

- par le biais des intermédiaires dans le cadre d'un appel d'offre
- par le biais de la direction générale à travers ses relations
- par le biais du personnel à travers les relations respectives de chaque employé

La société devrait mettre l'accent sur une politique de prospection beaucoup plus vigoureuse dans ce domaine.

Les tâches exécutées dans le cadre de la gestion de ce poste se résument à :

- élaborer les propositions d'assurance ;
- élaborer les conditions particulières des contrats ;
- répondre aux intermédiaires dans le cadre des appels d'offre ;
- informer le service de réassurance de tous les contrats dépassant la capacité de souscription définie par branche ;
  - transmettre au service de recouvrement les conditions particulières d'assurance des contrats émis à crédit en vue d'établir la facture correspondante ; recevoir dudit service les justificatifs de paiement après recouvrement, afin d'en constater le règlement à l'informatique ;
  - mettre à la disposition du service contentieux et des sinistres les copies de police frappées de sinistre en cas de besoin ;
  - mettre à la disposition du service de la comptabilité, à sa demande, tout renseignement complémentaire.

Sur ce point nous recommandons la remise systématique des conditions générales aux assurés pour les capitaux assurés d'un certain montant afin d'éviter toute difficulté liée au fait qu'un assuré peut se prévaloir légalement de cette situation à son profit en cas de sinistre non couvert mentionné dans les conditions générales.

## 2. Le volet Maladie

Avec un chiffre d'affaires de **316 880 866 millions de FCFA en 2013** et représentant **11 % du chiffre d'affaires total** et un portefeuille de souscripteurs constitués pour l'essentiel d'Entreprises et Organisations Non Gouvernementales, ce service a pour mission :

- la négociation et le suivi des contrats maladie ;
- le développement du portefeuille maladie ;
- la gestion de l'ensemble des sinistres maladies ;
- le suivi et l'évaluation des conventions signées avec les cliniques et pharmacies ;

Il convient de souligner que malgré l'existence d'un logiciel facilitant certaines tâches, l'entreprise gagnerait plus à renforcer ce personnel pour améliorer le service rendu à la clientèle.

Les principales tâches assumées par le responsable du service se résument comme suit :

- élaborer les contrats d'assurance maladie, assurer la gestion des sinistres maladies, la production des statistiques, élaborer des conventions avec les cabinets médicaux, les pharmacies et les médecins, faire des visites inopinées des assurés hospitalisés dans les cabinets médicaux de la place.

- veiller également à l'application de la nomenclature des tarifs convenus avec des cabinets médicaux, au renouvellement des contrats arrivés à échéance dans les délais, et recueillir l'avis du médecin conseil pour les dossiers litigieux ou douteux.

Outre ses attributions, il supervise les tâches de son collaborateur qui consistent pour l'essentiel à :

- élaborer des fiches de garanties, saisir les fiches de garantie validées, saisir la liste des assurés et leurs familles, établir et remettre des cartes de santé.

- réceptionner avec respect et courtoisie les clients, les pièces de réclamation, les examiner, ouvrir le dossier sinistre, délivrer à ceux-ci des prises en charge (médicales, pharmaceutiques) ou procéder au remboursement des frais dans le cas de préfinancement par les clients dans la limite des dispositions contractuelles.

- dans le cadre de la collaboration avec les cabinets médicaux, pharmacies et cliniques, le collaborateur effectue les saisies et traitements des factures de ces prestataires en vue de leur mise en règlement.

Il faut enfin souligner que le phénomène de fraude n'a pas épargné cette branche. Le personnel y met la vigilance qu'il faut pour la combattre. C'est pourquoi la société s'est attaché les services d'un médecin expérimenté afin de mettre à nu les fraudes ou tentatives de fraudes.

## **B. Le Service Courtage et Agences**

La société CORIS-ASSURANCES compte principalement sept(07) agences dont six (06) basées à Ouagadougou et une hors de Ouagadougou (DAKOLA) et des bureaux de souscription. Toutes ces agences et bureaux de souscription sont soumis au contrôle du chef du Service Courtage et Agences. Ses principales tâches se résument à :

- recevoir des intermédiaires les bordereaux des émissions par semaine ;
- procéder au pointage et à la vérification des bordereaux par catégorie avec les encaissements effectués ;

- procéder à la saisie à l'informatique ;
- relever les manquements aux directives de souscription données par la compagnie ;
- organiser des missions d'inspection de ces différentes entités ;

Au niveau de ce service il faut noter la bonne organisation du planning du contrôle de ces agences qu'il faut chercher à consolider. Néanmoins, le nombre de personnes affecté à cette tâche dans les prochains jours risque d'être insuffisant à cause de l'ouverture de nouvelles agences ou sous-agences. Il est souhaitable que ce service soit étoffé afin que le chef du service dispose du temps et du recul nécessaires pour pouvoir produire mensuellement à l'intention des décideurs, un rapport écrit sur toutes les erreurs relevées lors des traitements.

### **C .Le Service Sinistre et Réassurance**

La responsabilité de ce service est de gérer le sinistre automobile, risques divers et transport et également de traiter de la réassurance. Les tâches exécutées sont :

#### **1. La rédaction et l'instruction des dossiers**

Les tâches du rédacteur et de l'instructeur sont :

- recevoir les assurés et leurs déclarations sur les imprimés prévus à cet effet ;
- faire des copies des documents nécessaires pour une déclaration à savoir l'attestation d'assurance, permis de conduire, visite technique, carte grise du véhicule, permis de taxi ;
- renseigner des chemises sinistres et procéder à l'enregistrement des déclarations et l'attribution des numéros de dossiers ;
- procéder à l'évaluation d'origine des dossiers ;
- procéder à la saisie informatique des dossiers ;
- recevoir les correspondances des autres compagnies et les réclamations des assurés ;
- instruire les dossiers (contrôle de garantie, détermination de part de responsabilité à charge...) ;
- rédiger les lettres de mise en cause ;
- rédiger la demande d'expertise. Notons que la compagnie requiert l'avis d'un expert dès que les réclamations matérielles dépassent **200 000FCFA** ;

➤ tirer les quittances des règlements matériels, des frais de procès-verbaux et les honoraires d'expert.

## 2. Le règlement

Le régleur de sinistres est chargé non seulement de la gestion des sinistres corporels et matériels en automobile, des sinistres des autres branches (sauf la branche maladie) mais aussi de la gestion de tous les contentieux qui en résultent.

## 3. Le volet Réassurance

La réassurance est gérée par le Service Sinistre et Réassurance qui s'occupe de toutes les opérations de réassurance notamment l'élaboration des comptes annuels de réassurances et la gestion des placements facultatifs.

Notons que dans le cadre de son programme de réassurance, CORIS-ASSURANCES collabore avec les grands réassureurs internationaux tels que : CICARE, AFRICA RE, CONTINENTALE RE, KENYA RE, TRUST RE.

A l'interne, elle possède deux(02) types de traités :

- l'excédent de plein pour les risques techniques et incendie ;
- l'excédent de sinistre XL pour les risques d'automobile, de transport et d'Individuelle Accidents.

## Paragraphe II : Le Service Commercial

Il est assuré par une responsable commerciale qui a trois(03) grandes missions à savoir :

➤ **augmenter le chiffre d'affaires** : il est loin le temps où les objectifs commerciaux ne se déclinaient qu'en termes de chiffre d'affaires, ou en volume de produits placés.... Aujourd'hui ils ne se limitent plus à du « combien » mais s'accompagnent systématiquement d'un « comment », d'un « où », d'un « chez qui » ! En effet, la difficulté croissante des affaires fait que le service commercial va réfléchir aux clients les plus productifs, aux clients les plus porteurs de valeur, aux prospects les plus accessibles.

- **Développer la productivité** : l'exigence de performance commerciale ne

cesse d'augmenter. Or les ressources sont comptées. On assiste à une rationalisation de l'activité des forces de vente et une réorganisation des équipes. Les effectifs et les niveaux de hiérarchie sont réduits, le nombre de clients limité par commercial et la fréquence des visites souvent augmentés. Dans ce contexte de recherche de productivité, les efforts sont focalisés sur les clients ou les cibles les plus porteuses de « valeur ».

Valeur stratégique, volume d'affaires, marge, potentiel accessible autant de critères qu'il faut mailler pour concentrer ses ressources et éviter la dispersion.

➤ **Accroître la compétence des commerciaux** : la fonction commerciale bénéficie d'une image qui s'améliore d'année en année. La montée des compétences des commerciaux y contribuent certainement. Le service commercial accompagne ces changements et favorise la progression des commerciaux.

### **Paragraphe III : La Direction Administrative et Financière(DAF)**

Dans cette partie trois (03) services seront successivement examinés à savoir : le Service Comptabilité et Finances, la mission de Service Suivi des Engagements et celle de Service Administratif et du Personnel toutes confiées à la DAF.

#### **A. Service Comptabilité et Finances**

La comptabilité est un outil privilégié des dirigeants dans le domaine de la prévision, de la planification, de la prise de décision et de l'évaluation de la gestion et de la motivation.

La finalité de la comptabilité est :

➤ d'informer les tiers (impôt, banques créanciers, actionnaires, administrateurs divers)

➤ d'informer les responsables de l'entreprise sur leur gestion.

Ce service utilise dans le cadre de l'exécution de ses tâches le logiciel « ORASS ». Ces tâches consistent essentiellement à : l'imputation des pièces comptables, la saisie des pièces comptables, le suivi des caisses principales et secondaires, la tenue des livres à savoir le livre journal, le grand livre, le livre des balances trimestrielles, les livres de caisse, les livres de chèques postaux, les relevés journaliers du montant des avoirs de trésorerie( caisse, banque et chèques postaux) et le rapprochement bancaire.

Un seul agent s'occupe des tâches ci-dessus décrites sous la supervision du chef de la Direction. Celui-ci se réserve l'exécution de certaines tâches plus complexes au nombre desquelles on peut citer :

- l'élaboration du budget prévisionnel soumis à la session du Conseil d'Administration.
  - l'élaboration des états comptables et financiers à la fin de chaque exercice
- l'élaboration des états statistiques.

### **B. La mission de Service Suivi des Engagements de la DAF**

C'est un service financier. En effet, le suivi des engagements consiste à la réception, la vérification et le règlement des factures. Pour cela le chef de service procède au tirage, au classement des factures selon le mois d'échéance. Après cette phase, une vérification des factures est opérée donnant suite à l'établissement d'une fiche de dépenses et l'émission d'un chèque de règlement correspondant au montant de la facture. Un cahier est tenu par banque pour enregistrer la date, le numéro de chèque émis, le libellé de l'opération et le montant. Il convient de souligner que la fiche de dépense est un support de dépense soumis d'abord à la vérification du chef de la Direction Administrative et Financière(DAF) et ensuite à l'autorisation du Directeur Général. Quant aux chèques de règlement, ils sont soumis à la signature de ce dernier.

Toujours dans le cadre du suivi des engagements, les opérations ci-après sont exécutées par le chef de service. Il s'agit du règlement des sinistres, du règlement des cabinets et pharmacies conventionnés, du paiement des taxes et impôts (Impôt Unique sur les traitements et salaires ; l'acompte impôt sur le bénéfice(ISB) ; taxe unique sur les assurances(TUA) etc.)

### **C. La mission de Service Administratif et du Personnel de la DAF**

Elle est assurée par le Directeur Administratif et Financier dont l'objectif principal est la gestion des ressources humaines. A ce titre il est responsable de :

- la gestion de carrière du personnel (départ en congés, avancement, rupture temporaire ou définitive du contrat de travail, la santé et la sécurité du personnel, ses mouvements, volet disciplinaire etc.) ;
- la gestion des salaires (salaires, indemnité et autres avantages, retenues légales)
- la gestion des rapports administratifs entre l'employeur et les travailleurs. Il

doit de ce fait, veiller à l'application par toutes les parties des dispositions statutaires et du respect des clauses contractuelles ainsi que du règlement intérieur.

Au-delà de cette mission traditionnelle, le chef de service administratif et du Personnel s'est vu adjoindre la gestion du matériel de fournitures de bureau.

#### **Paragraphe IV : Le Service Informatique**

Les missions assignées à ce service se résument à :

- assurer une bonne organisation et un bon fonctionnement du système informatique ;
- assurer un développement intégré du système informatique ;
- gérer la maintenance du matériel et du système ;
- gérer le matériel informatique et les consommables.

Les tâches exécutées par le responsable de ce service, assisté d'un aide exploitant, pour l'accomplissement de ces missions sont :

- l'étude et le suivi de projets informatiques ;
- l'administration du réseau informatique ;
- la définition et le suivi des stratégies d'intégration et de maîtrise de l'outil informatique dans les tâches quotidiennes des agents ;
- la conception d'applications informatiques ;
- le suivi de l'exploitation, de la maintenance et du développement du patrimoine informatique ;
- la supervision de l'encadrement des utilisateurs ;
- l'organisation et la répartition des tâches et opérations informatiques au sein du service.

Le logiciel utilisé par la société s'appelle « ORASS » et est constitué de huit (08) modules à savoir : gestion automobile ; comptabilité générale ; comptabilité analytique ; gestion des sinistres ; comptabilité budgétaire ; gestion de décompte maladie, etc.

Ces modules sont imbriqués entre eux. A titre illustratif, le module de la comptabilité tiers est enchevêtré dans les modules suivants :

- production dont elle gère les encaissements de primes au comptant
- sinistres dont elle gère les sinistres au comptant.

C'est ce qui fait de ce logiciel un « logiciel intégré », dont la prouesse est perceptible dans les relations fonctionnelles entre les différents services techniques et la comptabilité.

## **Chapitre III : Les activités de la société**

Dans ce chapitre il sera question de présenter les différents produits commercialisés par la société (**section I**) et des conditions de leur souscription (**section II**).

### **Section I : Les produits commercialisés**

Cette distinction en **paragraphe I**, en produits d'assurance destinés aux particuliers, et en **paragraphe II**, en produits d'assurance destinés aux entreprises, n'est que d'ordre pratique en ce sens que les particuliers et les entreprises peuvent souscrire le même produit.

#### **Paragraphe I : Les produits d'assurance destinés aux particuliers**

Ces produits d'assurance sont souscrits principalement par les particuliers pour leur besoin dans la vie privée.

##### **A. Le contrat d'assurance multirisque habitation**

Ce contrat couvre l'assuré contre tous les risques qu'il est susceptible d'encourir dans le cadre de sa vie privée et familiale.

##### **B. Le contrat d'assurance voyage**

Ce contrat vise à sécuriser l'assuré lors de ses voyages et séjours à l'étranger. Il garantit l'assuré contre les dommages corporels survenant de manière accidentelle et dans une certaine mesure les dommages matériels et immatériels.

##### **C. Le contrat d'assurance automobile**

Ce contrat concerne les véhicules automobiles et les motocyclettes. Il couvre les risques liés à l'usage d'un véhicule ou d'une moto :

- Risques de responsabilité civile ou « Assurance aux tiers »
- Risques de dommages aux véhicules (Incendie, Bris de Glace, Vol)
- Risques de personnes transportées pour les dommages corporels que

peut subir le conducteur ou le propriétaire du véhicule.

## **Paragraphe II : Les produits d'assurance destinés aux entreprises**

Les entreprises souscrivent ces produits d'assurance dans le cadre de l'exercice de leurs activités.

### **A. Le contrat multirisque professionnelle ou entreprise**

Ce contrat couvre les petites et moyennes entreprises- Artisans et Commerçants – les bureaux et les entreprises industrielles contre les conséquences de tous les risques susceptibles de se réaliser dans le cadre de leur profession.

### **B. Le contrat d'assurance Individuelle Accidents**

Ce contrat couvre l'assuré contre les risques d'accidents qu'il peut encourir dans la vie courante : vie privée-professionnelle-voyage ....

### **C. Le contrat d'assurance transport**

Ce contrat vise à protéger les marchandises assurées contre les risques de vol, perte ou détérioration qui peuvent survenir à l'occasion de leur transport par route, air ou par mer.

### **D. Le contrat d'assurance maladie**

Ce contrat couvre l'assuré contre les dépenses d'ordre médical et pharmaceutique en cas de maladie, de maternité ou d'accident, d'hospitalisation ou d'interventions chirurgicales.

### **E. Les contrats d'assurance des risques techniques**

Comme exemple au titre de ces contrats on peut citer :

#### **➤ Le contrat d'assurance de Risques de construction**

Ce contrat couvre les conséquences des dommages accidentels, pertes ou vols subis par les biens assurés sur le site du chantier. Il couvre également la responsabilité civile de l'assuré du fait des dommages survenant aux tiers à cause de l'existence du chantier.

#### **➤ Le contrat d'assurance globale de banque**

Ce contrat couvre les institutions bancaires contre le vol ou la disparition des fonds qu'elles gèrent dans le cadre de leurs activités.

Tous ces produits d'assurance sont soumis à des conditions spécifiques de souscription.

## **Section II : Les conditions de souscription des contrats**

Dans cette partie nous traiterons des pleins de souscription (**Paragraphe I**) et des règles de souscription (**Paragraphe II**).

### **Paragraphe I : Les pleins de souscription**

Au début de chaque année d'assurance, la Direction technique communique aux services opérationnels le tableau des pleins de souscription qui est la boussole utilisée pour toute souscription de contrat. Il s'agit de communiquer les limites de capitaux à souscrire pour permettre de ne pas prendre des risques qui dépassent la capacité de souscription de la compagnie dans les différentes branches d'assurance :

- Responsabilités civiles diverses, Automobile et individuelle Accidents ;
- Incendie et risques annexes et autres dommages aux biens ;

Corps et Facultés maritimes.

Après avoir examiné les pleins de souscription nous nous intéresseront aux règles de souscription spécifiques à chaque type de produit.

### **Paragraphe II : Les règles de souscription des contrats**

#### **A. Le contrat d'assurance multirisques habitation**

Toute souscription de contrat doit se faire sur la base du formulaire « Questionnaire » que le prospect remplit avec exactitude et signe, conformément à l'article 12 du code CIMA.

Ce questionnaire contient un tableau de garantie dans lequel le souscripteur mentionne la valeur des investissements et celle du contenu du bâtiment à assurer.

Par ailleurs, il est bon d'informer le client des exclusions des fonds et valeurs contenus dans l'habitation assurée et ses dépendances ainsi que le vol des bijoux et objets précieux ou de collection commis par les employés de maison ou les personnes vivant avec l'assuré ou avec leur complicité.

Le gardiennage est recommandé pour les villas d'une valeur importante.

Après vérification, le producteur fait signer le questionnaire par le souscripteur. Les conditions particulières sont éditées automatiquement par le logiciel de production « ORASS ». Ces dernières sont signées par le producteur pour la compagnie et par l'assuré.

## **B. Le contrat d'assurance Multirisque Professionnelle et entreprise**

Pour les petites et moyennes entreprises – Artisans et Commerçants – les bureaux, la souscription des contrats se fera également sur la base des renseignements contenus dans le questionnaire proposition que le prospect aura pris soin de remplir et signer.

Une attention particulière sera portée sur les moyens de prévention, de protection et les mesures de sécurité contre le vol.

Une visite du risque sera nécessaire pour les capitaux importants.

La prime du contrat sera déterminée sur la base du tarif Multirisque Professionnelle indiqué.

La souscription des contrats Multirisque des Entreprises Industrielles et Commerciales doit être subordonnée à une visite de risque. Les moyens de prévention et de protection contre l'Incendie et le Vol, la qualité du risque du point de vue propreté, les recommandations pour l'amélioration de ce risque doivent être indiquées dans le rapport de visite.

Le rapport de visite doit figurer dans le contrat ainsi que la fiche de tarification.

La tarification se fera sur la base du tarif du Traité Incendie Risques d'Entreprise ou du tarif de risques simples.

Si le contrat comporte une clause de revalorisation de la prime, des capitaux et des franchises, il est nécessaire d'indiquer aux conditions particulières l'indice de revalorisation publié par les experts du Burkina Faso ou le coefficient de revalorisation.

### **Important**

Pour l'application de la clause de revalorisation, si la garantie « Responsabilité Civile » est souscrite dans le contrat, le coefficient ou l'indice de revalorisation ne s'appliquera pas aux capitaux mais il s'appliquera à la prime.

Pour les garanties « Dommages », les primes, capitaux et franchises seront revalorisés par l'application de l'indice ou le coefficient de revalorisation.

### C. Le contrat d'assurance Individuelle Accidents

La souscription de ce contrat est subordonnée à la présentation du questionnaire-proposition dûment rempli et signé par l'assuré.

### D. Le contrat d'assurance Responsabilité Civile

Pour la souscription de ce contrat il est important d'avoir une description détaillée des activités de l'assuré. A cet effet, le questionnaire remis entre les mains du proposant doit être correctement rempli et signé par lui.

Le tarif applicable est fonction des activités exercées.

Cette première partie de notre rapport de stage nous a permis de faire la description de notre structure d'accueil en passant en revue l'historique de sa création, sa situation géographique, son organigramme et ses activités . Comme toute société commerciale, sa mission première est la vente des produits d'assurance en vue de réaliser des bénéfices afin de favoriser le retour sur investissement pour les actionnaires. Pour réussir cette mission, la Direction Générale doit définir sa stratégie commerciale dans un marché très concurrentiel.

C'est au service commercial qu'il revient de traduire en résultats financiers le plan de stratégie commerciale. Pour ce faire la bonne organisation des commerciaux est l'un des leviers sur lequel ce service voudrait s'appuyer. Ce qui nous amènera à nous pencher dans la deuxième partie de ce rapport sur le thème : « **L'organisation de la force de vente dans une société d'assurance : Cas de CORIS-ASSURANCES IARD.** »

---

---

**DEUXIEME PARTIE : L'ORGANISATION DE LA  
FORCE DE VENTE**

---

---

# Chapitre I: L'analyse théorique de la force de vente

Cette analyse va se faire à travers la constitution de la force de vente (**section I**) et son management (**section II**)

## Section I : La constitution de la force de vente

La mobilisation de la force de vente est assise sur un plan d'actions commerciales (**Paragraphe I**) qui détermine son recrutement et sa rémunération (**Paragraphe II**)

### Paragraphe I : Le rôle et l'importance du plan d'actions commerciales (PAC) dans la stratégie commerciale.

#### A. Les objectifs du plan d'actions commerciales(PAC)

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

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

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

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

Le PAC revêt les caractéristiques suivantes :

➤ **c'est un outil de pilotage** de l'activité commerciale et de suivi des résultats par rapport aux objectifs.

- **c'est un outil de traçabilité** des décisions prises et de leur fondement.
- **c'est un outil de communication** auprès de la direction générale ou commerciale, d'une part, pour argumenter ses choix, en garantir la cohérence par rapport aux orientations stratégiques et marketing auprès des commerciaux, et d'autre part pour leur donner de la vision sur l'activité, son avenir, les moyens mis à sa disposition et ainsi, les aider à réussir leurs objectifs

## **B. Les étapes de la démarche du plan d'actions commerciales**

Pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés, le PAC doit être construit en suivant une démarche rigoureuse en trois étapes : ( Voir figure N°3 sur Etapes du PAC en annexe)

- **L'analyse** qui consiste à récolter des informations sur l'environnement externe et interne de l'entreprise.
- **Le diagnostic** qui consiste à élaborer sous la forme matricielle EMOFF (Menaces, Opportunité, Forces et Faiblesses) un diagnostic synthétique.
- **Le plan d'actions commerciales** à proprement parler qui fixe les choix opérés en fonction des résultats des étapes 1 et 2 et qui affecte les moyens.

Le plan d'actions commerciales peut-être décliné en deux versions :

Un PAC « externe » tourné vers les actions envers les clients.

Un PAC « interne » tourné vers les commerciaux et les autres services de l'entreprise.

## **Paragraphe II: Le recrutement et la rémunération de la force de vente**

### **A. Le recrutement de la force de vente**

Les approches efficaces du recrutement doivent se faire dans une démarche collective en liaison notamment avec la Direction des Ressources Humaines (DRH) et respecter le cadre légal en la matière en ce qui concerne les personnes habilitées à présenter les opérations d'assurance définies à l'article 501 du code CIMA (conférence Interafricaine des Marché d'assurance).

Pour ce qui est du contexte et de l'enjeu du recrutement, il est avant tout du domaine des Ressources Humaines. C'est généralement la DRH qui pilote l'ensemble du processus mais, comme le recrutement reste avant tout un acte de management, la décision finale appartient généralement au responsable commercial. Le management intervient en général au début du processus puis dans la définition de la fonction et du profil, enfin la sélection puis l'intégration. Toutefois à cause du coût que cela engendre, toute décision de recours à

un recrutement doit être soigneusement analysée pour voir dans quelle mesure les objectifs commerciaux poursuivis ne peuvent pas être atteints par d'autres solutions. Le recrutement n'est donc pas une fin en soi.

Le recrutement doit suivre une stratégie selon le contexte de l'entreprise qui recrute. Ainsi si l'entreprise est attractive, si les candidats sont nombreux, le recrutement se limite à une sélection performante. Par contre si l'entreprise est « difficile à vendre », ou si les candidats sont rares, recruter devient un acte de vente. Il faut donc pour cela mettre en place une véritable stratégie de recrutement. Par exemple les points forts à utiliser ou renforcer les points faibles à sécuriser pour communiquer sur l'offre de recrutement. Il s'agit en quelque sorte de construire l'argumentaire de l'entreprise sur le plan de la notoriété et de l'image.

Dans le processus de recrutement il faut définir le poste et le profil du candidat .Cela est fait par le DRH (Directeur des Ressources Humaines) et le directeur commercial.

La démarche suivante en trois étapes permet de prendre en compte toutes les caractéristiques utiles sans en oublier.

#### **Première étape : Analyser l'environnement du poste.**

Il s'agit de positionner la fonction que vous recherchez ! Le fait de préciser tous les éléments par écrit oblige à une réflexion plus approfondie.

**Deuxième étape : Définir la mission, les zones de performances, les objectifs et les ressources à mobiliser.**

La mission s'exprime tout naturellement en répondant à la question : Pour quoi l'entreprise paie-t-elle le commercial exerçant la fonction recherchée ?

« Les zones de performance » sont les grands domaines de la mission.

#### **Troisième étape : Rédiger la fiche de poste ou fiche de fonction.**

Ce document est indispensable et présente les détails des informations utiles pour le manager commercial, la DRH (Direction des Ressources Humaines) et le candidat.

Une fois la fiche de fonction complétée, il importe d'établir le « profil » du candidat souhaité. En aucun cas, il ne s'agit d'un portrait robot, d'un « candidat idéal ». Pour chaque élément du poste, il faut plutôt déterminer les critères souhaitables, les critères impératifs et les critères rédhibitoires. L'oiseau rare risque d'être sinon difficile à trouver.

Le profil est un garde-fou et doit être utilisé avec souplesse. Tout manager sait que deux(02) vendeurs différents peuvent réussir chacun dans un style propre.

En ce qui concerne **les sources de recrutement** elles sont diverses : annonces de presse, Internet, ANPE (Agence Nationale pour l'Emploi), cabinet de « chasseur de

tête » .Elles présentent toutes leurs avantages et inconvénients .Le plus efficace et le moins coûteux est d'ailleurs de croiser deux approches en même temps : on multiplie les chances de trouver le bon candidat et, en cas d'échec d'une source, il est possible toujours de se « retourner » vers l'autre. A l'issue de cette phase de recherche il faut effectuer un premier tri, en général en fonction du curriculum vitae(CV) et de la lettre qui l'accompagne. Il s'agit en outre de rencontrer les candidats.

Pour ce qui est de la structure de l'entretien de recrutement elle est immuable et mérite d'être respectée. Il faut alors à ce titre dans cette logique suivre la procédure suivante :

**La préparation et l'accueil du candidat :** Cela nécessite avant l'entretien d'envoyer l'invitation plutôt que la « convocation » suffisamment à l' avance avec des précisions sur le lieu, la date et l'heure en indiquant son nom et sa fonction. Ensuite il faut organiser le planning du rendez-vous (45mn à 1h15 par entretien et 15mn de pause entre deux(02) entretiens). Il faut enfin rassembler les informations utiles (fiche de fonctions, profil, CV et lettre du candidat) et prévoir une logistique adaptée. Au début de l'entretien il faut se présenter et mettre à l'aise le candidat, planter le décor et donner des explications sur le déroulement de l'entretien et son objectif. Ensuite il faut faire valider certaines « informations basiques » par le candidat et l'écouter attentivement pour mieux le connaître au cours de sa prise de parole.

Le **contenu de l'entretien** doit nécessairement porter sur les thèmes suivants dans l'ordre chronologique :

- **La formation du candidat :** il s'agit de s'assurer de la cohérence du candidat en matière de formation et d'obtenir des informations sur les écoles fréquentées et surtout les raisons de ses choix.
- **L'expérience professionnelle :** il s'agit d'obtenir des informations sur le parcours professionnel du candidat pour apprécier ses compétences et son mode de fonctionnement.
- **La personnalité et les motivations :** cela s'appréhende à travers les questions que pose le candidat et les réponses de ce dernier aux questions posées par le recruteur. Pour cela les questions ouvertes sont plus efficaces par exemple : « Parlez-moi un peu de vous », « Qu'avez-vous apprécié dans cette entreprise ? » « dans cette fonction ? »

Enfin il faut conclure l'entretien en abordant les **renseignements divers** (mobilité, activités extraprofessionnelles, loisirs, la rémunération actuelle et souhaitée) et faire une synthèse sur les informations recueillies.

De l'avis de **JACK WELCH**, ex PDG de **Général Electric** et « expert » du management nous livrant le résultat de ses recrutements : « Quatre qualités sont incontournables :

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

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

Ainsi après avoir retenu le candidat il faut ensuite construire **un plan d'intégration** aussi important que le processus de son recrutement car tout peut rater à ce niveau.

Cette intégration passe par **l'accueil de la nouvelle recrue** en mettant à sa disposition tout le nécessaire à l'accomplissement de sa mission, c'est-à-dire par exemple : le téléphone, ordinateur, les cartes de visites, badges d'accès aux locaux.

Ensuite, il faut être présent le jour de l'arrivée de votre collaborateur et le recevoir le matin.

Lors de l'entretien de bienvenue le « plan d'intégration » sur trois (03) mois doit être commenté au nouveau venu en détaillant le plan de la première semaine. Une visite des locaux doit être effectuée au profit de ce dernier et une présentation aux « collègues » et enfin prévoir un déjeuner avec l'équipe.

**La première semaine** doit être consacrée aux connaissances des personnes et des éléments clés pour la réussite de la fonction. Le nouveau vendeur doit avoir exploré les produits, les clients de son portefeuille, les outils marketing, les outils de gestion de son activité.

**A partir de la deuxième semaine**, le parcours doit permettre de valider les aptitudes du vendeur en situation de vente. L'accompagnement sur le terrain est le meilleur moyen d'évaluer son vendeur en situation. Pendant cette période, la proximité du manager est impérative. Il doit pouvoir à la fin du premier mois faire un bilan de l'intégration du vendeur. Si le cas le nécessite, il faut mettre un plan en œuvre pour atteindre les compétences attendues avant la fin de la période d'essai.

**A la fin de la période d'essai**, un entretien formel de confirmation est souhaitable. Cela est considéré comme une marque de reconnaissance du manager à l'endroit de son

vendeur en le motivant. Pour que cette motivation demeure il faudra tenir compte de l'intérêt de l'entreprise et du commercial dans la fixation de la rémunération du commercial

## **B. La rémunération de la force de vente**

D'après la décomposition d'une prime de 100 f, théoriquement 20f sont consacrés aux frais de distribution du contrat d'assurance. Au delà de ces considérations techniques et légales, un « bon » système de rémunération est source de performance du commercial et de croissance de l'entreprise. Rémunération et motivation sont étroitement liées. Toutefois, il n'y a pas de modèle de rémunération qui soit adopté pour toutes les entreprises. **Laurent Termignon**, consultant chez **Hewitt**, Cabinet de consulting spécialisé dans les systèmes de rémunération prévient : « ce qui serait une erreur, c'est de penser que le petit truc qui marche chez mon voisin va marcher dans mon entreprise ». Cependant, on peut retenir qu'un « bon » système de rémunération doit être :

- **lié à la stratégie** : c'est un outil au service de la stratégie d'entreprise. A ce titre, il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement. Par exemple une entreprise dont la stratégie commerciale est de développer une nouvelle cible de clients doit opter pour un système de rémunération des commerciaux par rapport au chiffre d'affaires réalisé uniquement sur cette cible clients.

- **équitable** : le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les commerciaux. Tout sentiment d'injustice ou de déséquilibre est porteur de démotivation et de conflits internes. Il arrive que le meilleur commercial gagne plus que le directeur de l'entreprise. Cela ne choque pas grand monde.

- **compétitif par rapport au marché externe**. Il existe de grandes différences d'une entreprise à l'autre, d'un marché à l'autre.

- **motivante** : le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et ses performances. Il doit permettre la reconnaissance des résultats individuels et favoriser le dépassement de soi (objectif). Que penser des primes d'ancienneté, primes d'assiduité... encore en vigueur dans certaines entreprises quoiqu'en voie de disparition ?

- **fédérateur** : renforcer le sentiment d'appartenance, reconnaître une dimension collective au résultat obtenu est aussi un enjeu de la rémunération.

- **flexible** : pour les commerciaux dans certaines entreprises, le salaire fixe est

minime et la partie variable peut atteindre les 70 à 80% du salaire, dans ce cas on peut parler de flexibilité de la masse salariale (**Voir Tableau N°1 en annexe sur l'exercice d'audit de rémunération**).

## **Section II : Le management de la force de vente**

Tout bon directeur de ventes dans l'organisation de sa force de vente doit comprendre tout l'enjeu qui entoure la qualité du management de cette force de vente (**Paragraphe I**) et savoir appliquer le coaching commercial (**Paragraphe II**) pour plus de productivité.

### **Paragraphe I : Les enjeux du management de la force de vente**

Un management qualifié « de qualité » doit favoriser la cohésion de l'équipe et permettre la réalisation des objectifs commerciaux préalablement fixés.

Au contraire un management qualifié « de déficient » peut provoquer la stagnation du chiffre d'affaires voire entraîner la perte de clients.

#### **A. Enjeux de rentabilité et de compétitivité.**

Afin de maximiser l'espérance de gains commerciaux à savoir chiffre d'affaires, marges, parts de marché, nombre de clients..., le manager se doit de maîtriser les coûts engagés en matière de management : manque à gagner en terme de chiffre d'affaires du fait d'un management déficient, coût de recrutement, de formation, de rémunération....

Le management de la force de vente contribue à la rentabilité de l'entreprise : un bon management permet en général l'amélioration de la performance de l'entreprise même si un mauvais management n'est pas synonyme de pertes pour l'entreprise.

Par ailleurs, le management peut constituer un réel facteur de compétitivité pour l'entreprise. En effet, le climat de travail, les relations interpersonnelles initiées par le manager sont propre à chaque entreprise et sont difficilement imitables par ses concurrents.

#### **B. Les enjeux de la relation manager /commerciaux.**

La motivation et la fidélisation de l'équipe commerciale passent par un management efficient et constitue un enjeu central pour l'entreprise.

Il est possible d'établir une comparaison entre la gestion de la Relation Client (GRC) et le management de la force de vente. Comme pour la relation client ce concept met en avant l'utilité et l'importance de la Gestion de la Relation avec les Employés (GRE). Cette dernière passe par la mise en place et le suivi d'une relation durable entre le manager et ses commerciaux.

Le vendeur constitue le lien essentiel entre l'entreprise et ses clients. Il véhicule auprès de ceux-ci l'image de l'entreprise. Pour trouver sa pleine efficacité, cette fonction de communication des valeurs de l'entreprise ne peut s'exercer qu'au sein d'une équipe commerciale solidaire et motivée.

Le rôle du manager est donc d'organiser les relations au sein de l'équipe et de favoriser un niveau de motivation élevé.

La vente est un métier de contact et être motivé se « voit », se « sent ». Un excellent commercial qui maîtrise parfaitement les techniques de vente qui n'a pas envie de se « dépasser » ou ne croit pas à son produit sera moins performant qu'un autre, possédant les mêmes compétences. Pour le directeur commercial, donc motiver ses collaborateurs est un acte de management essentiel, plus encore que pour les autres fonctions de l'entreprise car la motivation a un impact direct sur la performance et les résultats (**Voir Figure N°4 sur le modèle complet de la motivation personnelle en annexe**).

Pour mettre en œuvre efficacement les mécanismes de motivation, il faut savoir faire le coaching commercial.

## **Paragraphe II : Le coaching commercial**

### **A. La notion de coaching**

Vincent Leonhardt définit le **coaching** comme une posture qui « considère la personne ou l'équipe à la fois dans son fonctionnement actuel mais plus encore dans son potentiel. » (**Voir Tableau N°2 en annexe sur la grille pour structurer une réunion commerciale : la grille « TOMAT »**).

Il s'agit pour le manager qui veut développer sa dimension de « coach » et ainsi accroître les compétences et la motivation de son équipe de se doter d'une démarche, d'outils et d'attitudes spécifiques.

## B. La démarche de coaching

Pascal Debordes structure la démarche de coaching commercial en six(06) étapes dénommées la démarche **MENTOR**.

**M : comme mesurer le décalage (Voir Tableau N°3 en annexe sur Tableau d'analyse du manager (TAM)).**

Il s'agit dans cette première étape de mettre en évidence les décalages qui existent entre ce que le vendeur fait sur le terrain et ce qu'il devrait faire pour une performance optimale. Ces décalages s'analysent en terme :

- **de savoir**: les informations utilisées par le vendeur, ses connaissances des produits, de la concurrence.
- **de savoir-faire** : son expérience, ses méthodes et la manière dont il utilise les outils et moyens mis à sa disposition.
- **de savoir-être** : ses attitudes, son comportement.

Pour analyser correctement ces décalages, il faut avoir communiqué sur les objectifs et disposer d'outils de repérage et de l'information :

- **résultats commerciaux**, tableaux de bord et ratios d'activité sont des outils indispensables car quantitatifs et incontestables.
- **les clients** sont aussi des sources d'informations utiles, via les enquêtes de satisfaction, les réclamations...

Le manager qui possède sur le terrain des commerciaux dispose là de l'information la plus qualitative qui soit. Il doit en revanche se doter d'outils d'échange avec son vendeur afin de « rendre factuelles » ses observations.

- **enfin, le vendeur lui-même**, soit directement, soit indirectement, au travers des outils de reporting qu'il utilise, donne des informations précieuses sur ces fameux décalages.

**E : comme écouter le vendeur**

Une fois le décalage constaté par le manager, il est indispensable de confronter ce constat avec la perception du vendeur. Cette étape est celle qui requiert plus la « posture » de coach, qui fait émerger les pistes et moyens progrès du vendeur lui-même, plutôt que de décider à sa place. L'outil principal de cette étape est l'entretien d'écoute.

**N : comme négocier un plan de progrès.**

Cette étape est essentielle et très opérationnelle. Elle consiste à échanger sur les pistes de solutions pour faire progresser la compétence et /ou la motivation. Il s'agit là de donner les objectifs de progrès et de se mettre d'accord sur les actions à mettre en œuvre pour progresser.

L'attitude à privilégier ici pour le manager est celle du négociateur, qui veut atteindre son résultat, mais souhaite le faire avec l'engagement du vendeur et est prêt à un compromis sur les moyens employés.

**T : comme tirer les compétences vers le haut.**

Comment orienter le vendeur vers l'action ou les actions les plus porteuses de résultats ? Comment sélectionner les actions de coaching les plus efficaces ? C'est à cette étape de la démarche que le manager se pose toutes ces questions essentielles et y répond.

**O : comme organiser le suivi.**

Rien de plus inefficace et démotivant qu'un plan d'actions non suivi des faits, de bilan...et d'actions correctives éventuellement. Une des difficultés de cette démarche de coaching est d'en faire un processus permanent !

Lors de négociation du plan de progrès, on prévoit plusieurs étapes de montée en compétence et /ou en motivation. Il faut planifier du temps pour analyser les résultats à chacune des étapes et faire un bilan avec le vendeur. A cet effet trois(03) cas peuvent se présenter :

**Le vendeur n'a pas progressé :** S'agit-il d'une mauvaise analyse de départ ?

De « mauvaise volonté » de sa part ? Y a-t-il des éléments extérieurs qui l'ont empêché de mettre en application le plan retenu ? En fonction des réponses à ces questions, un entretien de recadrage, une nouvelle analyse plus poussée, un délai supplémentaire s'impose.

**Le vendeur a progressé, mais pas au niveau souhaité.** Peut-être a-t-il besoin de temps supplémentaire ? D'une implication plus directe et plus forte du manager ?

**Le vendeur a réussi les objectifs de son plan de progrès.** C'est l'objet de la dernière et ultime étape de la démarche **MENTOR**.

**R : comme reconnaître la réussite.**

L'objectif du manager est atteint. Pour entretenir la motivation née de la réussite, il faut savoir la reconnaître, qu'elle soit individuelle ou collective (**Voir Tableau N°4 Process d'un entretien de félicitation**).

En définitive, on peut conclure que la cohérence entre la rémunération, le système d'évaluation et le style managérial est capitale pour la motivation durable des commerciaux.

Mais qu'en est-il du cas de CORIS-ASSURANCES ?

## **Chapitre II : Le modèle d'organisation de la force de vente de CORIS-ASSURANCES**

Il s'agit dans ce chapitre de faire l'état des lieux de la force de vente (**Section I**) et de proposer des facteurs d'optimisation de cette force de vente (**Section II**).

### **Section I : L'état des lieux**

C'est le lieu ici de voir la constitution de l'équipe commerciale (**Paragraphe I**) et de son suivi (**Paragraphe II**).

#### **Paragraphe I : La constitution de la force de vente**

##### **A. Le recrutement de la force de vente**

La société emploie de nos jours quarante **sept(47) commerciaux** dont dix sept(17) **recrutés sur test et trente(30) apporteurs libres**. Cette force de vente contribue à **25% du chiffre d'affaires** de la société.

Depuis sa création, en **2011** la société a procédé à **deux(02) recrutements successifs** de cent vingt (120) commerciaux permanents avec un taux de rétention d'environ 10%. Au regard de ce faible taux de rétention plusieurs raisons ont été avancées au niveau des différents points de la mission de la responsable commerciale.

**En ce qui concerne le recrutement, la sélection, l'embauche et l'intégration, l'entretien** à travers un questionnaire avec les commerciaux nous avons pu constater que si la carrière est présentée par la directrice de vente de manière stimulante, le réalisme ne semble pas toujours au rendez-vous. Plus précisément, c'est au niveau des possibilités de revenus et des difficultés propres à prospecter que ces commerciaux rencontrent leurs premières difficultés dans la profession. Il est d'ailleurs intéressant de noter que la responsable commerciale considère que le fait de présenter la carrière de manière réaliste fait partie des meilleures pratiques.

## **B. La formation de base des commerciaux**

**Au niveau de la formation de base**, le constat général entourant la formation est qu'elle ne brille pas particulièrement par son excellence. Les commerciaux considèrent qu'ils ne maîtrisent pas bien les différentes facettes du métier une fois sur le terrain parce qu'ils font recours aux producteurs pour des petits blocages qu'ils pensent que la formation de base devrait tenir compte. Une partie non négligeable des commerciaux considère que la formation de base n'est pas suffisamment longue. Une chose est sûre, la formation ne se présente pas comme un élément-clé de leur réussite.

**Au niveau du contenu de la formation**, les commerciaux constatent une insuffisance au niveau des *habilités marketing et managériales* (analyse de marché, plan d'affaires, organisation du travail, gestion des activités). En contrepartie, la formation se concentre plus sur le processus de vente mais peu sur les techniques de sollicitation, ce qui est assez préoccupant si on considère que le problème numéro un est justement la sollicitation. En fait, on peut résumer la situation en disant que la formation est trop courte et ne semble pas très bien équilibrée entre d'une part le processus de vente et les produits et d'autre part, les *habilités essentielles de tout entrepreneur*. Il est tentant de dire que la formation permet actuellement aux commerciaux de savoir comment vendre et quoi vendre sans pour autant savoir où et à qui.

**Pour ce qui est de l'intégration** le mentorat n'existe pratiquement pas et la rémunération de départ est insuffisante voire inexistante dans certains cas. Dans un autre ordre d'idées, l'accueil de nouveaux commerciaux ne fait pas l'unanimité. Il ne semble pas des plus chaleureux. Il y a une certaine indifférence vis-à-vis des recrues, qui finalement, ne restent pas longtemps. Néanmoins, certains commerciaux sont un peu plus positifs lorsqu'il s'agit de décrire l'entraide qui peut exister au sein de l'équipe.

### **Paragraphe II : Le suivi de la force de vente**

Le suivi de la force passe par sa gestion, celle de sa performance et le soutien corporatif.

#### **A. La gestion de la force de vente**

**En ce qui concerne la gestion de la force de vente**, lorsqu'on demande aux commerciaux si leur directeur agit comme coach, leur réponse est majoritairement oui. Par contre, lorsqu'on demande aux commerciaux de préciser en quoi le directeur

les « coache », les résultats diminuent : accompagnement en entrevue de vente ; développement de technique de sollicitation ; maîtrise des techniques de vente. Ce qui témoigne que le contenu de la notion de coach n'est pas compris par les bénéficiaires parce que cela n'est pas appliqué.

**Pour ce qui est de la gestion de la performance**, une des rares questions profitant d'un score aussi élevé est celle qui se réfère au besoin qu'ont les commerciaux d'obtenir des marques de reconnaissance. Pourtant, si ce besoin est fort, il est intéressant de remarquer que les mécanismes de reconnaissance qui existent actuellement dans la compagnie semblent décalés par rapport aux besoins réels de ceux qu'ils visent. En effet, les concours annuels, les concours hebdomadaires et la publication des listes de résultats en ordre décroissant ne sont pas particulièrement prisés comme marque de reconnaissance, surtout si on compare ces résultats à celui du besoin de reconnaissance. Par ailleurs, non seulement les concours ne sont pas particulièrement considérés, mais en plus ils sont peu efficaces, car une majorité des commerciaux affirment qu'ils n'en ont pas besoin pour se motiver. Par contre, la gestion par objectif est une méthode appréciée par les commerciaux qui la considèrent comme une source de motivation.

## **B. Le soutien corporatif**

**Relativement au soutien corporatif**, il est intéressant de remarquer que, selon les commerciaux, la compagnie semble sensible aux problèmes auxquels ils sont confrontés, le résultat devient un peu plus faible lorsqu'il s'agit d'évaluer cette capacité chez le personnel au niveau de la production. La communication entre les différents services leur paraît correcte.

## **Section II : Les facteurs d'optimisation de la performance de la force de vente**

Ces facteurs d'optimisation de la performance vont porter sur les différents éléments ayant fait l'objet de notre analyse.

Ces recommandations sont relatives à la constitution des commerciaux (**Paragraphe I**) et leur suivi (**Paragraphe II**)

### **Paragraphe I : La constitution des commerciaux**

#### **A. Le recrutement des commerciaux**

Au regard des constats **au niveau du recrutement** celui-ci doit :

- permettre de développer une « offre de carrière » qui identifierait tout le soutien prévu pour l'intégration dans la carrière avec témoignages à l'appui des recrues qui en ont profité et qui ont réussi.

- une formation sur les techniques d'entrevue pour l'ensemble des intervenants permettrait de mettre en place un processus plus rigoureux et surtout d'outiller les cadres afin qu'ils évitent de se fier à leur « feeling » suite à l'observation du candidat qui répond à quelques questions.

- établir un profil cible représentant le commercial « idéal » en détaillant de façon précise les qualités essentielles ou prédispositions qu'une recrue devrait posséder.

## **B. .La formation de base et l'intégration dans la fonction**

### **En ce qui concerne la formation de base :**

- la période allouée pour l'acquisition des connaissances sur le processus et les techniques de sollicitation et de vente conseil devrait être prolongée.

- les méthodes d'acquisition des habilités et de vente devraient être dynamisées et basées sur l'utilisation systématique des jeux de rôles filmés avec feed-back aux candidats sur leur performance.

- un module sur l'organisation du travail et la « maîtrise de l'autonomie » devrait être développé avec pour objectif d'aider à « s'organiser » au quotidien.

### **Pour ce qui est de l'intégration dans la fonction, il faudra :**

- repenser le système de rémunération de manière à favoriser un meilleur lancement, mais aussi attirer les meilleurs candidats.

- mettre en place un programme de mentorat et impliquer les commerciaux anciens dans la sélection et la formation des recrues auxquelles ils seront jumelés.

- repenser le programme d'accueil et d'intégration des recrues non seulement au sein des équipes, mais aussi au sein de la société.

Mais toute la difficulté est de pouvoir fidéliser ces nouvelles recrues à la société.

## **Paragraphe II : Le suivi des commerciaux**

### **A. .La gestion des commerciaux**

**Pour ce qui est de la gestion des commerciaux, la compagnie doit :**

- penser à un programme de formation continue qui permettra au formateur de développer son habileté en coaching, leadership, mobilisation, entrevue, animation de réunion.

➤ développer et encourager les meilleures pratiques inter-agences et inter-commerciaux afin d'assurer une circulation des meilleures pratiques et de favoriser la production des succès réalisés dans une agence. Il est donc nécessaire de s'attaquer au mythe selon lequel les méthodes ne semblent pas « exportables » d'une agence à l'autre.

➤ fixer des objectifs spécifiques aux recrues dans les concours afin d'éviter de les mettre en compétition avec les commerciaux anciens et ainsi les démotiver.

## **B. .Le soutien corporatif**

### **Par rapport au soutien corporatif, la société doit :**

➤ évaluer la possibilité d'augmenter ou de repenser le soutien du siège social aux agences.

➤ améliorer la circulation de l'information ascendante. Le siège social ne semble pas très sensible aux opinions de ceux qui sont en première ligne.

➤ repenser le soutien à la formation tant pour les commerciaux que pour le responsable commercial.

En définitive cette deuxième partie de notre rapport nous a permis de répondre à la question comment procéder à l'organisation de la force de vente à travers huit (08) éléments que nous avons identifiés et peuvent servir de tableau de bord du directeur de ventes (**Voir Figure N°5 sur Tableau de bord de la gestion de ventes en annexe**)

## Conclusion générale

Les cinq mois de stage passés dans la compagnie **CORIS-ASSURANCES** nous ont permis de confronter les enseignements théoriques reçus à l'institut avec la réalité du milieu professionnel. Ce fut également l'occasion pour nous de savoir qu'au delà des compétences techniques d'un cadre, il lui faut également des compétences comportementales lui permettant de s'adapter à chaque situation et à chaque collaborateur.

Ce rapport consacré à la force de vente nous a permis de faire une analyse théorique de l'organisation de la force de vente dans toute entreprise commerciale avant de faire l'état des lieux de cette organisation au sein de la compagnie afin de déceler ses insuffisances et de proposer des pistes d'actions.

Un constat se dégage de nos analyses. Les causes de la faible rétention sont multiples.

Plusieurs problèmes ou enjeux ont été identifiés aussi bien dans la perspective des commerciaux que du directeur de vente. Pour cela nous avons énoncé certaines recommandations(ou piste d'actions) qui pourront fort probablement guider le choix du futur responsable de la force de vente, du moins nous l'espérons.

## Bibliographie

### Les ouvrages généraux

#### ➤ **Manager**

BARJOU B., COHEN A., ISORE J., TESTA J.-P., *Réussir dans ses nouvelles responsabilités. Prise de fonction : mode d'emploi*, ESF, réédition, 2004.

DANYAN A., ZYL A., *Force de vente, Editions d'Organisation*, 3<sup>e</sup> édition ,2003.

DEBORDES P., *Le Coaching efficace des commerciaux*, Dunod, 1996(2<sup>e</sup> édition 2006)

LENHARD V., *Les Responsables porteurs de sens*, Insep éditions, 1992.

WELCH J., *Mes Conseils pour réussir*, Village Mondial, 2005.

#### ➤ **Piloter l'action commerciale**

BALAAM C., *Optimiser son organisation commerciale*, Dunod, 2002.

PEPPERS D., ROGERS M., *Le One to One, valoriser votre capital client*, Editions d'Organisation, 1999.

P.Kotler B. Dubois, *Marketing Management*, Puli-Union, 1994, (10<sup>e</sup> édition).

#### ➤ **Vendre et négocier**

AGUILAR., *Vaincre les objections des clients*, Dunod, *Vendeur d'élite*, Dunod, 2004.

BARJOU B., *Vendre ses idées et ses projets*, ESF,3<sup>e</sup> édition, 2004.

### Les cours

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

Ambroise Fouda ABEGA, *Marketing en assurance vie*.

Hubert NGNODJOM, *Technique de vente et de négociation commerciale*

### Les textes de Lois

*Le Code des Assurances CIMA*, Nouvelle Edition, 2009

---

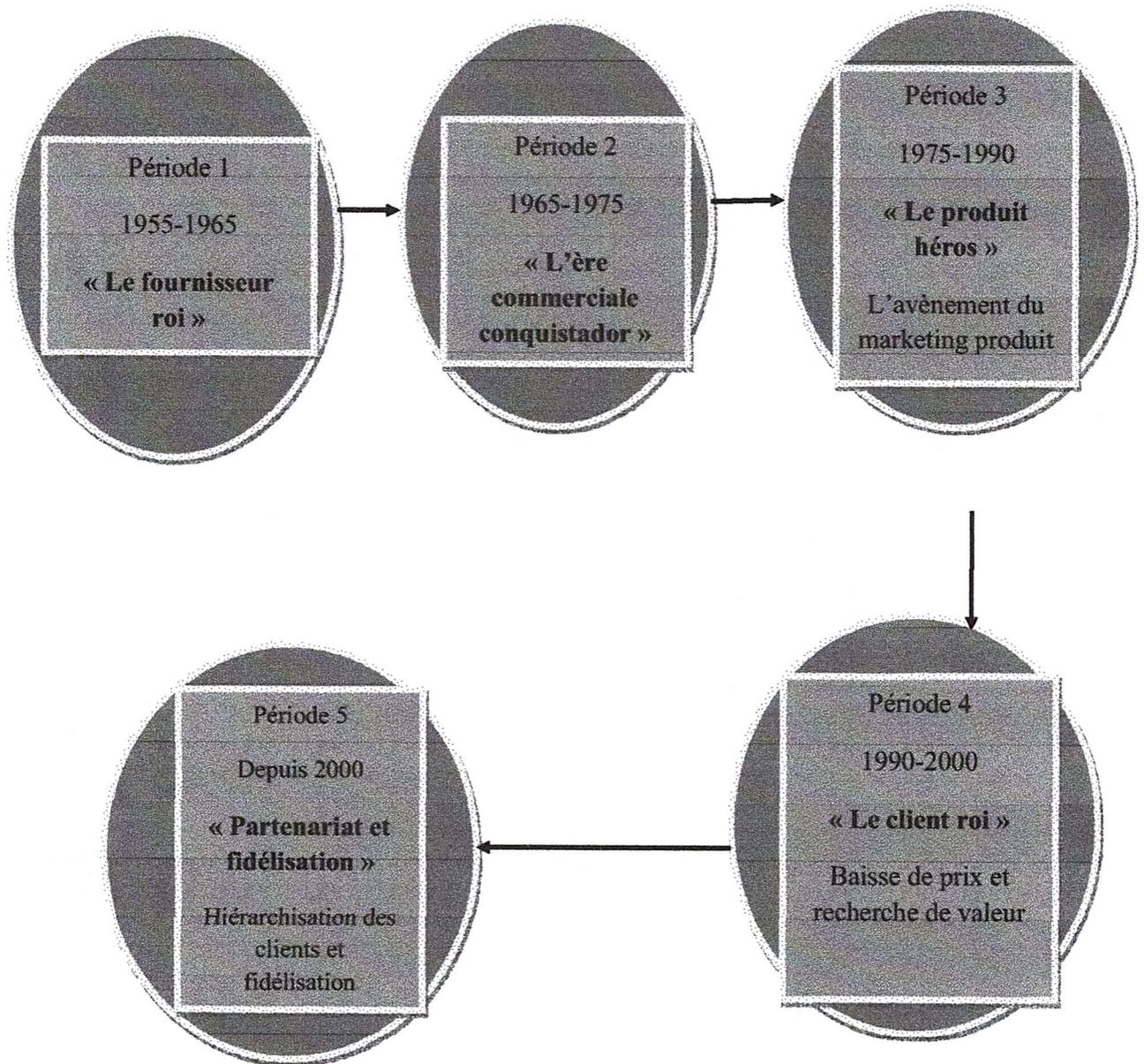
---

**Annexes**

---

---

**Figure 1: Historique de la relation client-fournisseur**



**Source : HEC/Ensm, thèse Julien Bruant (2002)**

Figure 2: Organigramme de CORIS-ASSURANCES

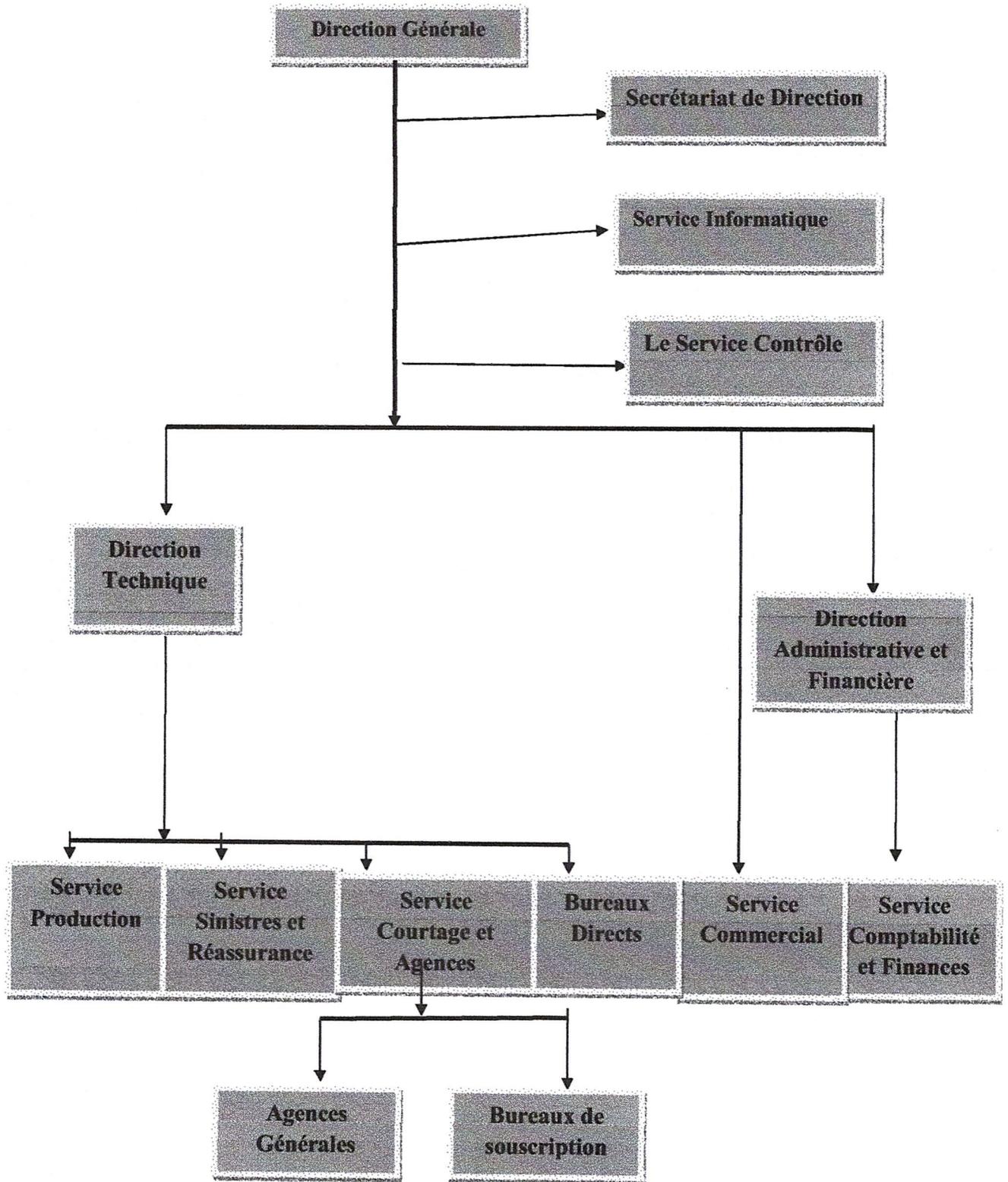
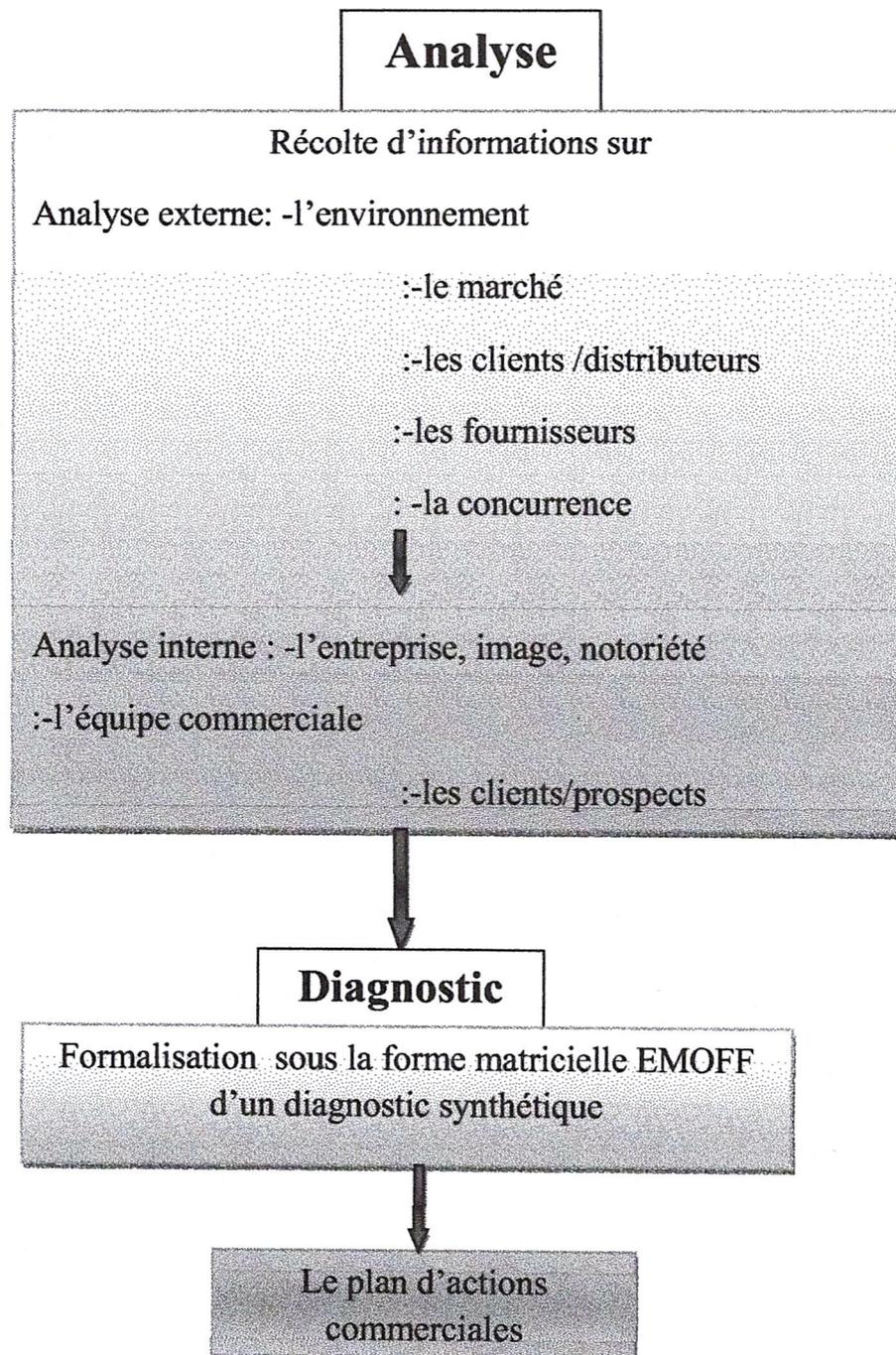


Figure 3 : Etapes du plan d'actions commerciales



**Tableau 1: Exercice d'audit d'un système de rémunération pour améliorer son système de rémunération actuel.**

**Etape 1:** Reprenez chacun des six critères ci-dessus et évaluez votre système selon une échelle de 1 à 10.

<b>Mon système de rémunération est :</b>	
Sans lien avec la stratégie :	1 .....5.....10 : Directement lié à la stratégie
Peu équitable :	1.....5.....10 : Très équitable
Peu compétitif :	1.....5.....10 : En ligne avec le marché
Peu motivant :	1 .....5 .....10 : Très motivant
Peu fédérateur :	1.....5.....10 : Très fédérateur
Peu flexible :	1 .....5.....10 : Très flexible

**Etape 2:** Identifier les critères pour lesquels vous avez évalué votre système en dessous de 5. Il s'agit des critères pour lesquels une action est certainement à envisager.

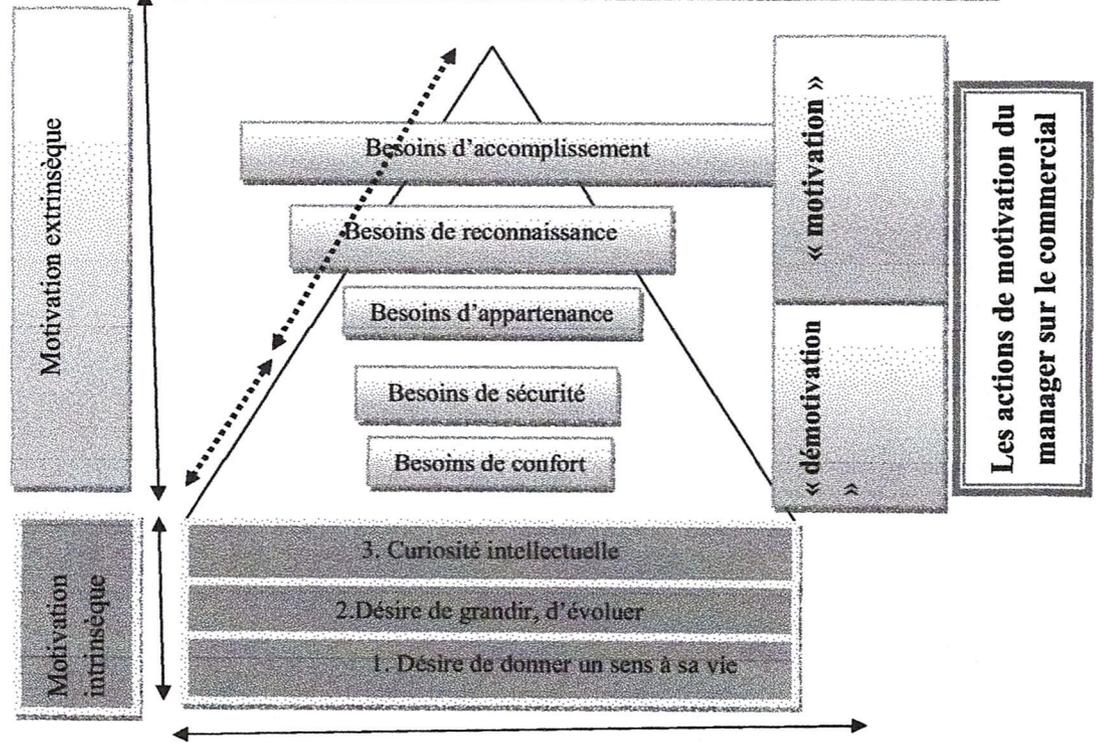
**Etape 3 :** Lisez les pistes d'actions de vigilance.

### Tableau de la liste des points de vigilance

Critères	Points de vigilance
<b>Lien avec la stratégie</b>	Quels sont les critères d'augmentation individuels ? A quelles personnes sont attribuées les promotions ? De quelles natures sont les primes et les objectifs ?
<b>Equité interne</b>	Les outils de classification des emplois existent-ils dans l'entreprise ? (voir avec la DRH) N'ya-t-il pas de différence entre deux titulaires d'un même emploi ? Les augmentations et primes sont-elles données en fonction des compétences et des performances ? Y a-t-il une bonne communication et une totale transparence sur les règles de gestion des rémunérations ?
<b>Compétitivité des salaires</b>	Suis-je toujours en décalage dans mes recrutements ?

	La DRH a-t-elle défini une politique salariale sur ce point ?
<b>Caractère motivant</b>	Quelle est la nature des primes et objectifs ? Quelles sont les modalités de versement des primes sur les objectifs ?
<b>Caractère Fédérateur</b>	Y a-t-il un accord d'intéressement dans l'entreprise ? Y a-t-il des parties variables sur objectifs collectifs ?
<b>Caractère flexible</b>	Quel est le poids de la partie variable du salaire de mes commerciaux ? Quel le poids des parties variables (intéressement+ partie variable du salaire) sur la masse salariale globale de mon service ?

Figure 4: Un modèle complet de la motivation personnelle



**Tableau 2 : Une grille pour structurer les réunions : « TOMAT »**

Cette grille, qui vient d'un grand lessivier, est très efficace.

Grille de structuration des réunions commerciales.

Façon « TOMAT »

<b>Thème de la réunion :</b>			
<b>Objectif :</b>			
<b>Objectifs intermédiaires</b>	<b>Messages clés</b>	<b>Animation : méthodes (qui, avec quoi)</b>	<b>Timing</b>

Tableau 3: Faire un diagnostic de son équipe : le tableau d'analyse du manager (TAM)

**1. Identifier une des missions prioritaires de l'équipe commerciale**

Par exemple, on choisit « la prospection ».

**2. Décomposer cette mission en tâches ou compétences clés à maîtriser pour mener à bien la mission**

**3. Identifier les collaborateurs et construire le tableau**

Dans notre l'équipe comprend quatre vendeurs : Catherine, Marc, Philippe, Germain

On obtient le tableau suivant appelé « TAM »

Tâches collaborateurs	Catherine	Marc	Philippe	Germain
Connaître le marché				
Cibler ses prospects				
Prendre des rendez-vous par téléphone				
Mener un 1 <sup>er</sup> rendez-vous accrocheur				

**4. Renseigner chaque case du tableau pour une analyse du couple compétence / motivation**

- ✓ C/M = collaborateur compétent et motivé sur la tâche.
- ✓ PM /PM=collaborateur peu compétent et peu motivé pour la tâche.
- ✓ C/PM=collaborateur compétent et peu motivé pour la tâche.
- ✓ PM/M=collaborateur peu compétent mais motivé pour la tâche.

**5. Mettre en place des actions individuelles et collectives adaptées**

Tâches des collaborateurs	Catherine	Marc	Philippe	Germain
Connaître le marché	C/M	C/M	PC/PM	C/M
Cibler ses prospects	PC/M	C/M	PC/PM	PC/PM
Prendre des rendez- vous par téléphone	C/M	C/PM	C/PM	C/PM
Mener un premier rendez- vous accrocheur	C/M	C/M	C/PM	PC/M

↓ ↓

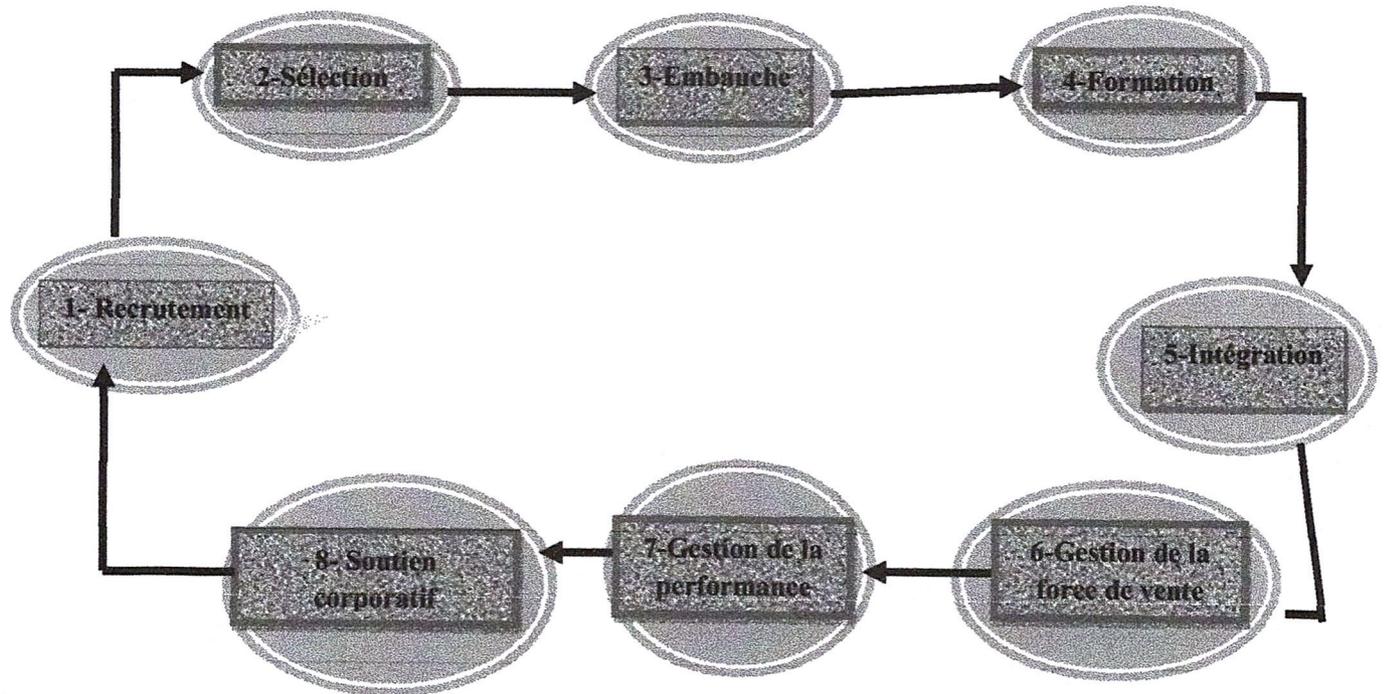
Entreprendre une action collective ou confier la tâche à **Marc**

Entreprendre une action individuelle sur **Philippe et Germain**

**Tableau 4:** Process et comportement de l'entretien de félicitation.

Plan de l'entretien	Attitude du manager
<p>Accueillir très chaleureusement, aborder directement le sujet.</p> <p>« Bonjour, tu vas bien ? Je souhaite te voir pour échanger sur ta présentation d'hier chez le client XXX »</p>	<p>Ouverture, chaleur, synchronisation.</p>
<p>Féliciter.</p> <p>Valorisant la réussite en disant pourquoi ce n'était pas facile, pourquoi c'était important.</p>	<p>Dire « bravo », exprimer son contentement personnel, ses sentiments, son plaisir.</p>
<p>Faire raconter : poser des questions.</p> <p>Faire préciser : offrir du temps et de l'intérêt.</p> <p>Faire découvrir les causes de la réussite : « D'après toi, qu'est-ce- qui t'a permis de... ? »</p>	<p>Montrer de l'intérêt, creuser, offrir du temps.</p>
<p>Conclure par un nouveau message de félicitation.</p>	<p>Souri.</p> <p>Attitude exprimant le plaisir à travailler avec le vendeur.</p>

Figure 5: Tableau de bord de la gestion des ventes



## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACES.....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VI</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>VII</b>
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA SOCIETE : CORIS- ASSURANCES</b>	
<b>CHAPITRE I : HISTORIQUE ET SITUATION GEOGRAPHIQUE DE LA SOCIETE.....</b>	<b>3</b>
<b>Section I : Historique de la société.....</b>	<b>3</b>
<b>Section II : Situation géographique de la société.....</b>	<b>4</b>
<b>CHAPITRE II : LES ORGANES DE LA SOCIETE ET LEURS MISSIONS.....</b>	<b>5</b>
<b>Section I : Les organes statutaires.....</b>	<b>5</b>
Paragraphe I : L'Assemblée Générale (AG).....	5
Paragraphe II : Le Conseil d'Administration (CA).....	6
Paragraphe III : La Direction Générale(DG).....	6
<b>Section II : Les organes techniques.....</b>	<b>7</b>
Paragraphe I : Le Direction Technique.....	7
A. Le Service Production.....	8
1. Le volet Automobile et Risques Divers.....	8
2. Le volet Maladie.....	10
B. Le Service Courtage et Agences.....	11
C. Le Service Sinistre et Réassurance.....	12
1. La rédaction et l'instruction des dossiers.....	12
2. Le règlement.....	12
3. Le volet Réassurance.....	13
Paragraphe II : Le Service Commercial.....	13
Paragraphe III : La Direction Administrative et Financière(DAF).....	14
A. Service Comptabilité et Finances.....	14
B. La mission de Service Suivi des Engagements de la DAF.....	15
C. La mission de Service Administratif et du Personnel de la DAF.....	15
Paragraphe IV : Le Service Informatique.....	15
<b>CHAPITRE III : LES ACTIVITES DE LA SOCIETE.....</b>	<b>17</b>
<b>Section I : Les produits commercialisés.....</b>	<b>17</b>
Paragraphe I : Les produits d'assurance destinés aux particuliers.....	17
A. Le contrat d'assurance multirisque habitation.....	17
B. Le contrat d'assurance voyage.....	17
C. Le contrat d'assurance automobile.....	17

Paragraphe II : Les produits d'assurance destinés aux entreprises .....	18
A. Le contrat multirisque professionnelle ou entreprise.....	18
B. Le contrat d'assurance Individuelle Accidents.....	18
C. Le contrat d'assurance transport.....	18
D. Le contrat d'assurance maladie .....	18
E. Les contrats d'assurance des risques techniques .....	18
<b>Section II : Les conditions de souscription des contrats.....</b>	<b>19</b>
Paragraphe I : Les pleins de souscription .....	19
Paragraphe II : Les règles de souscription des contrats .....	19
A. Le contrat d'assurance multirisques habitation .....	19
B. Le contrat d'assurance Multirisque Professionnelle et entreprise .....	20
C. Le contrat d'assurance Individuelle Accidents.....	21
D. Le contrat d'assurance Responsabilité Civile.....	21
<b>DEUXIEME PARTIE : L'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE</b>	
<b>CHAPITRE I: L'ANALYSE THEORIQUE DE LA FORCE DE VENTE .....</b>	<b>22</b>
<b>Section I : La constitution de la force de vente.....</b>	<b>22</b>
Paragraphe I : Le rôle et l'importance du plan d'actions commerciales (PAC) dans la stratégie commerciale. ....	22
A. Les objectifs du plan d'actions commerciales(PAC).....	22
B. Les étapes de la démarche du plan d'actions commerciales.....	23
Paragraphe II: Le recrutement et la rémunération de la force de vente .....	23
A. Le recrutement de la force de vente.....	23
B. La rémunération de la force de vente .....	27
<b>Section II : Le management de la force de vente .....</b>	<b>28</b>
Paragraphe I : Les enjeux du management de la force de vente .....	28
A. Enjeux de rentabilité et de compétitivité .....	28
B. Les enjeux de la relation manager /commerciaux .....	28
Paragraphe II : Le coaching commercial .....	29
A. La notion de coaching .....	29
B. La démarche de coaching.....	30
<b>CHAPITRE II : LE MODELE D'ORGANISATION DE LA FORCE DE VENTE DE CORIS-ASSURANCES.....</b>	<b>38</b>
<b>Section I : L'état des lieux .....</b>	<b>38</b>
Paragraphe I : La constitution de la force de vente.....	38
A. Le recrutement de la force de vente.....	38
B. La formation de base des commerciaux .....	34
Paragraphe II : Le suivi de la force de vente .....	34
A. La gestion de la force de vente .....	34
B. Le soutien corporatif .....	35
<b>Section II : Les facteurs d'optimisation de la performance de la force de vente .....</b>	<b>35</b>
Paragraphe I : La constitution des commerciaux.....	35
A. Le recrutement des commerciaux .....	35
B. .La formation de base et l'intégration dans la fonction.....	36
Paragraphe II : Le suivi des commerciaux .....	36
A. .La gestion des commerciaux.....	36
B. .Le soutien corporatif.....	37

	53
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>40</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>51</b>

