

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES
(CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
(IIA)

Institution Spécialisée Autonome
B.P. 1575 Yaoundé (République du Cameroun)

MEMOIRE DE FIN D' ETUDES POUR
L' OBTENTION DU DIPLOME D' ETUDES
SUPERIEURES SPECIALISEES EN ASSURANCE
(DESS-A)

15^{ème} PROMOTION (2000-2002)

**LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION
DES RESEAUX DE DISTRIBUTION DANS
UNE SOCIETE D' ASSURANCES DE LA
CIMA : CAS DES ASSURANCES
NOUVELLES DU GABON (ANG)**

Présenté par :

MVOLA NDONG Vincent de Paul
Maîtrise en Sociologie

Sous la direction de :

M. ONTSUMA OKOGO Bruno
Diplômé de l'IIA
Responsable du Bureau direct des ANG

Yaoundé, octobre 2002

DEDICACES

Nous dédions ce travail, qui marque l'aboutissement d'un parcours laborieux, à tous ceux qui n'ont jamais cessé de nous soutenir tant matériellement que moralement.

Une mention particulière à :

- notre père feu NDONG MVOLA Luc ;
- notre frère feu OBAME NDONG Louis Dé Gonzague ;
- notre mère EYANG OBIANG Marie-Thérèse ;
- nos frères : Corentin, Sylvestre ;
- nos sœurs : Anne-Marie, Odile ;
- nos neveux et nièces ;
- tous nos amis ;
- nos enfants Gracy Darlia et Darren Clark ;
- notre compagne, Olivia MEKUI, qui a su maintenir dans notre relation l'atmosphère nécessaire pour nous permettre de mener à bien cette exigeante mais combien stimulante expérience.

REMERCIEMENTS

La présente étude a bénéficié du concours de nombreuses personnes, en complément de la grâce divine.

Nous tenons tout d'abord à remercier les dirigeants des ANG : M. **César EKOMIE AFENE**, Administrateur Directeur Général, M. **Fidèle MBANA**, Directeur Technico-commercial, M. **Jean-Marie MAVIKANA**, Directeur financier, pour nous avoir accepté dans leur compagnie et pour le traitement qu'il nous ont accordé.

Nous exprimons également toute notre gratitude à l'égard de M. **ONTSUMA OKOGO Bruno**, Responsable du département Bureau direct, pour l'encadrement, les conseils et l'aide efficace qui ont marqué de leur empreinte le texte de ce mémoire.

Nous sommes également très reconnaissant à tout le personnel des ANG, plus particulièrement à M. **Jacques ADOTEVI**, responsable du département Courtage, M. **Jean-François YENO-RERAMBYAH**, Responsable de l'informatique, pour les fructueux échanges d'idées qui nous ont permis de saisir ce travail.

Nous souhaiterons également remercier le Responsable de la Fédération Gabonaise des Sociétés d'Assurances (FEGASA), le Secrétaire général du Syndicat Professionnel d'Agents et Courtiers (SYPRAC), la Direction Générale de la Statistique et des Etudes Economiques (DGSEE), les Responsables des bibliothèques de la CIMA, du Centre National des Assurances (CNA), pour toutes les informations qu'ils nous ont fournies.

Nous ne saurions, enfin, clore cette liste sans remercier les dirigeants de l'Institut International des Assurances (IIA) : Pr. **ZANOVI Jean Gratien**, Directeur général, M. **NDAO Momath**, Directeur des études, M. **NZE NDONG Luc**, Directeur administratif et financier, le personnel administratif et tous les professeurs missionnaires, pour l'encadrement pédagogique qu'il nous ont offert pendant toute la durée de notre formation . Sans oublier tous nos camarades des deux cycles (MSTA & DESS-A) avec qui nous avons partagé des expériences de peine et de joie dans la pure tradition de la solidarité africaine.

INTRODUCTION GENERALE

Objet d'étude:

Notre étude porte sur la gestion des réseaux de distribution des produits d'assurance dans une société implantée dans un pays membre de la CIMA. Nous nous proposons ainsi d'étudier les problèmes que pose la gestion des réseaux de distribution dans la politique commerciale mise en place par les Assurances Nouvelles du Gabon (ANG), dans le contexte spécifique du marché gabonais des assurances.

Circonscrite dans l'espace (zone CIMA), notre réflexion sera aussi temporellement limitée et portera sur la période allant de 1992 (date de signature du traité de la CIMA) à nos jours.

Etant donnée l'importance du concept de distribution dans notre étude, sans doute est-il plus prudent de le définir au préalable.

D'une manière générale, la distribution est définie comme l' « action de mettre à la portée des consommateurs et des utilisateurs les biens et services dont ils peuvent avoir besoin, et cela quel que soit l'éloignement des centres de production... Entre le producteur et le consommateur, un ou plusieurs intermédiaires peuvent intervenir , et la distribution est réalisée à travers un circuit long ou un circuit court. »¹. Donc, parler de distribution revient à parler de nombreux acteurs (intermédiaires) qui servent de relais entre les producteurs et les consommateurs, afin de permettre aux premiers d'atteindre leur marché et aux seconds d'être en possession des biens et services qu'ils désirent.

Comme nous le précise Y.Le Govan, la distribution est «l' ensemble des circuits, canaux, intermédiaires permettant de mettre en contact physique les produits ou services de l'entreprise et les marchés auxquels ils sont destinés»². Ainsi définie, la distribution apparaît comme un système au sein duquel l'on retrouve toutes les méthodes et tous les moyens qui participent à l'offre de produits et de services.

¹. BOUCQ, Françoise et al. : Distribution : in Encyclopédie française, Paris, Larousse, 1973, vol. 17, p.3910

². LE GOVAN, Yves : Dictionnaire marketing : banque/assurance, Paris, Dunod, 1988, p.47

Dans le secteur des assurances, la distribution est très diversifiée et l'on parle surtout des réseaux de distribution définis comme « ensemble des canaux de distribution et des modes de transport par lesquels une entreprise atteint les clients auxquels sont destinés ses produits et services »³. C'est dire que tous les professionnels participant à l'acte d'assurance, compagnies et intermédiaires, constituent un tout, un réseau, par opposition aux clients consommateurs.

Le réseau de distribution d'une compagnie d'assurances est composé de canaux ou circuits de distribution différents et adaptés aux couples produits/marchés concernés. « On appelle circuit de distribution l'ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution, c'est-à-dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation »⁴. Ces canaux ou circuits de distribution, dans le secteur des assurances, sont en fait des moyens de mise en contact des produits et de la clientèle, notamment : les formes classiques (agents généraux et courtiers) et les méthodes nouvelles (bureaux de salariés des mutuelles, producteurs salariés, accords de distribution avec des banques ou bureaux de poste, vente par correspondance ou vente directe, « mailing », etc.). « Mais pour que ces canaux fonctionnent utilement, une certaine homogénéité doit exister. C'est pourquoi les compagnies sélectionnent leurs intermédiaires et leur donnent des pouvoirs de souscription et de gestion plus ou moins étendus en fonction de la formation et des connaissances de ces distributeurs. »⁵, relève J-M. BLAMOUTIER dans son ouvrage.

La gestion d'un système de distribution reviendrait alors à choisir, mettre en place, gérer et optimiser un ou plusieurs canaux de distribution en fonction de la stratégie globale de l'entreprise. C'est donc à la compagnie qu'incombe directement l'animation des réseaux (choix des canaux, contrôle, assistance, etc.) qu'elle a librement mis en place.

Champ d'étude :

Notre champ d'étude est une compagnie d'assurance : Assurances Nouvelles du Gabon (ANG) évoluant sur le marché gabonais des assurances dont nous tenterons de relever quelques

³. Ibid., p. 115

⁴. KOTLER, Philip et DUBOIS Bernard : Marketing management, France. 1994, p.503

⁵. BLAMOUTIER, Jean-Marc : La responsabilité des agents généraux et courtiers d'assurances, Paris. la sécuritas. 1984, p.27

traits spécifiques, étant entendu que l'entreprise ne peut être comprise indépendamment de l'environnement dans lequel elle s'insère et agit.

A /- Le marché gabonais des assurances : Organisation et particularités.

Comme le précisent P. KOTLER et B. DUBOIS, « Un marché est constitué des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir »⁶. C'est dire que l'importance d'un marché dépend beaucoup du nombre de personnes (physiques ou morales) qui éprouvent un désir à l'égard d'un objet, ont les ressources nécessaires pour l'acquérir, et la volonté d'échanger ces ressources pour obtenir l'objet.

1. Structure de la clientèle :

Le marché gabonais des assurances est souvent qualifié de « marché étroit » en fonction de la structure de la clientèle actuelle et potentielle. En effet, à ce jour la base de la clientèle du marché peut être segmentée en « clients entreprises » (80% du marché) et « clients particuliers » (20% du marché).

L'importance des activités industrielles dans le tissu économique du Gabon est indéniable. Aussi, l'exploitation des ressources dont regorge ce pays telles que pétrole, les mines (manganèse, uranium, etc.) et le bois, pour ne citer que celles-là, constitue une activité génératrice de recettes. Par exemple, en 1998, les recettes pétrolières à elles seules étaient de 498.5 milliards de FCFA, soit près de 54,67% des recettes totales estimées à 912.2 milliards FCFA. L'exploration, la production, la transformation, l'exportation, la distribution de ces ressources sont effectuées par des sociétés (Elf Gabon, Shell Gabon, Agip Gabon, Perenco Gabon, SOGARA, Petro Gabon, Total Gabon, Comilog, SNBG, etc.) qui représentent à n'en point douter un véritable potentiel pour les assureurs au Gabon.

D'autres activités aussi porteuses (les transports aériens, maritimes, ferroviaires ; les industries mécaniques et constructions métalliques, les productions agro-alimentaires, etc.) appartenant au secteur des PME-PMI (avec plus de 450 entreprises agréées au régime de la PME

⁶. KOTLER, Philip et DUBOIS, Bernard : Ibid. p. 11

Gabonaise représentant un chiffre d'affaires global d'environ 6 milliards FCFA) complètent le potentiel de « risques d'entreprises » existant sur le marché gabonais des assurances.

Mais, s'il est reconnu que le marché des entreprises constitue un potentiel énorme pour les assureurs au Gabon, il n'en est pas de même pour le marché de particuliers. D'abord, avec une population estimée à 1.115.000 habitants et un peu plus de 500.000 étrangers, le Gabon est un pays sous-peuplé. La population active est estimée en 1999 à 106.629 personnes, soit 55.979 salariés pour le secteur privé et parapublic et 50.650 salariés pour le secteur public⁷.

Autre indicateur, le niveau d'instruction est relativement faible au Gabon. L'« enquête démographique et sociale (EDS) »⁸ réalisée en 2000 a donné les résultats suivants : chez les femmes, 17 % sont sans instruction, 48 % ont le niveau primaire, 25 % le niveau secondaire premier cycle et 7 % de niveau secondaire du second cycle, 2 % ont atteint le niveau supérieur ; chez les hommes, 12 % sont sans instruction, 44 % ont le niveau primaire, 25 % le niveau secondaire premier cycle et 11 % le niveau secondaire du second cycle, 6 % ont atteint le niveau supérieur.

Ces réalités économiques et sociodémographiques, si elles ne constituent guère l'objet de notre étude, révèlent néanmoins les opportunités et les menaces pour les entreprises d'assurances au Gabon. Car, ainsi que l'indiquent P. KOTLER et B. DUBOIS, « la progression du niveau d'instruction est à la fois une source d'opportunités et de préoccupations pour le responsable marketing »⁹.

2. Cadre juridique :

A l'instar des autres secteurs d'activité, le secteur des assurances s'est doté progressivement d'un dispositif légal dans le but d'une meilleure organisation. En réalité, l'analyse des textes y relatifs mérite d'être approfondie par une approche juridique, à l'image de l'étude effectuée par Robert ORMAND.

⁷ Direction Générale de l'économie : Tableau de bord de l'économie, Libreville, n°30, Septembre 2000

⁸ Direction Générale de la Statistique et des Etudes économiques (DGSEE) et ORC Macro : Enquête démographique et sociale au Gabon 2000, Calverton, Maryland, DGSEE, FUNUAP, et ORC, P. 16

⁹ KOTLER, Philip et Dubois, Bernard : *Ibid.*, p. 154

Dans son ouvrage intitulé « Droit des assurances au Gabon »¹⁰, R. ORMAND présente de manière exhaustive les textes et lois qui régissent le secteur des assurances au Gabon, même si l'on y déplore l'absence d'analyse. De la loi n°10/62 du 22 mai 1962 portant réglementation des organismes d'assurance de toute nature et des opérations d'assurances, à l'Arrêté n°00682/MFP du 27 août 1971 relatif à la réserve de garantie et à la marge de sécurité exigée des entreprises d'assurance dont le siège social est au Gabon, l'auteur retrace l'évolution de la juridiction en matière d'assurances.

Tous ces textes qui ont force de loi ont constitué le canevas juridique du marché local des assurances jusqu'à l'avènement du code des assurances des Etats membres de la CIMA dont fait partie le Gabon. En effet, depuis l'année 1996, la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA) dont le traité a été signé le 10 juillet 1992 à Yaoundé par les gouvernements des quatorze(14) Etats membres (Bénin, Burkina, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte-d'Ivoire, Gabon, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Sénégal, Tchad, Togo), s'est dotée d'un code unique des assurances annexé audit traité.

Ce code constitue désormais la référence sur le plan législatif et réglementaire pour toutes les opérations d'assurances pratiquées par les entreprises sur tous les marchés de la CIMA, en l'occurrence le marché gabonais des assurances et plus particulièrement ANG, champs de notre étude.

3. La situation actuelle du marché gabonais des assurances :

Dans un contexte socio-économique particulièrement difficile marqué par la baisse de la production pétrolière (de 17.570.000 tonnes en 1998 à 15.300.000 tonnes en 1999), la fermeture de l'usine d'uranium (COMUF), la mauvaise conjoncture dans la filière bois (la crise asiatique), le poids de la dette extérieure, la persistance de la dette intérieure, la lourdeur des programmes de privatisation, la baisse des taux de rémunération des dépôts à terme due à la liquidité abondante des banques par manque d'emplois à financer, etc., le secteur des assurances a connu ces trois dernières années une évolution peu reluisante.

¹⁰. ORMAND, Robert : Droit des assurances au Gabon, Libreville, AGSA, 1979, 265 p.

La restructuration et l'assainissement amorcés par les autorités de contrôle (la CRCA et la DNA) ont conduit au retrait d'agrément d'une société IARD (GGAR) et une société VIE (GABON VIE), et à l'agrément d'une nouvelle Société Anonyme IARD (ANG). Parmi les 6 compagnies agréées sur le marché, 4 pratiquent les opérations d'assurances IARD et 2 opèrent en Assurance VIE et Capitalisation.

Sur le plan commercial, le marché gabonais des assurances se caractérise par une vive concurrence qui entraîne parfois les compagnies à une tarification à la limite du « dumping » pour certaines affaires.

Tableau 1 : Evolution du chiffre d'affaires du marché par branches (en milliers de FCFA)

BRANCHES	1999	2000	2001
Automobile	11 936 385	10 689 536	12 442 351
Incendie	4 214 236	4 706 052	4 910 591
Transports/Aviation	6 563 056	5 901 457	5 694 049
Autres Risques	10 217 182	9 947 977	14 069 937
Vie et Capitalisation	5 022 105	4 065 160	5 752 248
TOTAUX	37 952 964	35 310 182	42 869 176

Source : FEGASA

Le chiffre d'affaires global du marché a atteint 42.869.176.524 de FCFA en 2001 (37.116.928.524 de FCFA en TIARD et 5.752.248.000 de FCFA en Vie et Capitalisation) alors qu'il était de 35.310.180.000 de FCFA en 2000 (31.245.021.000 de FCFA en TIARD et 4.065.160.000 de FCFA en Vie et Capitalisation), soit une progression de 21.41 %. Une telle progression est due, entre autres, aux effets des réajustements tarifaires enregistrés sur le marché en 2001, à l'exemple du relèvement du tarif des taxis villes (+35 %) depuis septembre 2001.

Comme dans tous les pays membres de la CIMA, l'assurance automobile occupe une place prépondérante sur les émissions du marché. Avec un chiffre d'affaires de 12.442.350.931 de FCFA en 2001, la branche automobile représente plus de 29 % de la production totale du marché. Cette part diminue au fil des années (de 36,25% en 1999 à 34, 21% en 2000), montrant ainsi la fragilité de la branche, due entre autres à la recrudescence du marché d'occasions. Le marché de véhicules neufs est marqué par la crise qui secoue toute l'économie gabonaise.

L'assurance incendie connaît une évolution remarquable (11,45% du CA en 2001) , ce qui n'est pas le cas de la branche transports/Aviation qui enregistre une baisse continue due essentiellement à l'importance de l'informel dans le transport terrestre, la baisse des mouvements commerciaux nationaux et internationaux et du volume du fret, la baisse des activités dans le transport maritime.

L'assurance vie qui a chuté avec le retrait d'agrément de GABON VIE, s'est relevée considérablement en 2001.

Tableau 2 : Parts de marché des différentes compagnies (en milliers de FCFA) :

COMPAGNIES	CA au 31/03/2001	PARTS	CA au 31/03/2002	PARTS	VARIATIONS
AXA ASSURANCES GABON	9 401 511	43,02%	7 860 659	35,19%	-16,39%
OGAR	7 091 326	32,45%	7 576 000	33,91%	6,83%
ASSINCO	3 071 757	14,06%	3 939 073	17,63%	28,24%
ANG	941 822	4,31%	1 726 025	7,73%	83,26%
AXA VIE	445 516	4,13%	536 902	3,14%	22,31%
OGAR VIE	902 305	2,04%	701 000	2,40%	20,51%
TOTAUX	21 854 237	100%	22 339 659	100%	2,22%

Source : FEGASA

La répartition du chiffre d'affaires du marché montre des écarts importants entre les compagnies . Ces disparités s'expliquent par plusieurs facteurs tels que l'histoire de chaque sociétés, les moyens et les stratégies propres. Dans cette répartition, la part des ANG (7,73%) est très inférieure à celles des autres compagnies TIARD, mais elle a connu également l'évolution la plus nette (variation de 83,26%), dévoilant ainsi ses nouvelles ambitions qui consistent à engranger des parts de marché et augmenter son chiffre d'affaires.

B /- Les Assurances Nouvelles du Gabon (ANG) :

Les Assurances nouvelles du Gabon (ANG) sont une société d'assurances pratiquant les opérations TIARD (transports, incendies, accidents et risques divers). C'est une société anonyme avec conseil d'administration au capital de 800.000.000 FCFA entièrement libéré.

Jadis société à forme mutuelle et dénommée Assurances Mutuelles du Gabon (AMG) à la suite de la fusion entre la Mutuelle Agricole du Gabon (MAG) et la Mutuelle Gabonaise d'Assurance (MGA), ANG est actuellement une société anonyme dont les actions sont

majoritairement détenus par le groupe ivoirien NSIA/ AGCI, soit près de 70% du capital social. Cette reprise fait suite à l'assemblée générale tenue le 28 février 2000 ayant décidé de modifier le statut juridique et la dénomination sociale en accord avec la Direction Nationale des Assurances (DNA) et la Commission Régionale du Contrôle des Assurances (CRCA), suivant l'arrêté n° 378/MFEBPO/CAB/DNA du 14 septembre 1998.

Ce changement de statut a engendré des modifications au niveau des objectifs (la rémunération du capital étant l'une des nouvelles exigences de la société anonyme), mais aussi et surtout une réorganisation du système de distribution.

En effet, comme l'affirment les dirigeants de la compagnie, la nouvelle stratégie de distribution des ANG s'articule autour « d'un réseau de courtiers locaux et internationaux pour une approche plus dynamique et mieux adaptée » et d'un Bureau Direct constitué de professionnels. Le département Courtage s'occupe des relations avec les courtiers, de la gestion des affaires apportées par les courtiers, de la souscription et de la gestion des sinistres des courtiers non gestionnaires, conformément aux différentes conventions qui lient la compagnie et les courtiers. Le département Bureau Direct se charge de souscrire des affaires en direct au siège de la compagnie et de gérer les sinistres de ses clients. Ces deux départements sont placés sous l'autorité d'un directeur technico-commercial chargé de fixer des objectifs, de donner des orientations commerciales, de définir la politique de distribution, d'élaborer une stratégie de distribution en fonction de la stratégie globale de l'entreprise définie par la Direction Générale.

Problématique :

La distribution de l'assurance se présente comme l'un des aspects majeurs de la stratégie d'une société d'assurance évoluant dans un climat concurrentiel.

Le marché gabonais d'assurances est un marché où évoluent plusieurs compagnies d'assurances, notamment : AXA ASSURANCES GABON ; OGAR ; ASSINCO ; ANG ; OGAR VIE ; AXA VIE . Dans ce marché concurrentiel, ANG est la société IARD qui présente actuellement le chiffre d'affaires annuel le plus faible du marché (cf. : Tableau 2). Ce qui l'oblige à faire des efforts importants sur le plan commercial pour accroître son portefeuille et pour rattraper son retard sur les autres concurrents. Dans ce cas notre problématique va s'articuler autour des questions suivantes : quels sont les objectifs et stratégies des ANG en

matière de distribution ? Ces objectifs sont-ils réalistes compte tenu de la position concurrentielle de la « jeune » compagnie, de ses ressources et de ses opportunités ? Quel réseau de distribution utilise-t-elle pour atteindre les objectifs définis ? Quelle est la productivité des différents intermédiaires ? Quel est leur potentiel ? autrement dit, la politique de distribution telle qu'elle est mise en place par ANG lui permet-elle d'atteindre efficacement ses objectifs en matière de vente des produits d'assurances et de développer considérablement son portefeuille sur un marché concurrentiel ?

Hypothèses :

Dans le contexte actuel du marché et au regard de la position qu'elle occupe, la gestion des réseaux de distribution des ANG souffrirait présentement d'un manque de moyens matériels, financiers, techniques et humains, mais également d'un manque d'efficacité de ses réseaux de distribution (courtiers et bureau direct).

Cette hypothèse de base nous mène à poser d'autres hypothèses de travail plus précises : la gestion des réseaux de distribution, telle qu'elle est actuellement menée au sein des ANG, intégrerait peu ou pas les principes du marketing. En d'autres termes, la gestion des réseaux de distribution des ANG serait encore celle d'une « entreprise conservant l'esprit traditionnel » au lieu d'une « entreprise possédant l'esprit de marketing ».

Une telle hypothèse s'inspire de la théorie du marketing management développée par KOTLER, P. et DUBOIS, B. qui précisent que « Le marketing management consiste à planifier et à mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus ». ¹¹

Nous comptons donc nous appuyer sur cette théorie pour examiner la façon dont la compagnie structure et contrôle son activité de distribution. Autrement dit, à la manière d'un audit marketing, il s'agit d'un examen systématique et critique de l'activité commerciale d'une

¹¹. KOTLER, Philip et DUBOIS, Bernard : Ibid. p. 13

entreprise dans le but de relever ce qui est fait, d'évaluer ce qui a été fait, et de recommander ce qui devrait être fait.

Méthodologie de recherche :

Nous avons, pour effectuer notre étude et ainsi vérifier nos hypothèses de travail, utilisé les techniques suivantes :

- L'analyse documentaire : recensement des documents disponibles (les ouvrages complets, les articles de journaux spécialisés, les encyclopédies, les dictionnaires) dans les domaines tels que la gestion, la distribution, l'assurance. Ce qui nous a permis de construire notre objet, de poser notre problématique et nos hypothèses.
- Les entretiens avec le personnel des ANG et avec les courtiers qui entretiennent des rapports avec eux.
- L'observation participative au sein des différents services de la compagnie.

Limites de la recherche :

Notre recherche a été confrontée à des difficultés telles que :

- Le manque de documents récents dans les bibliothèques de la place.
- La disponibilité des personnes à interviewer.
- L'insuffisance du temps d'observation.

Plan :

La restitution des résultats de notre recherche se fera en deux parties, notamment :

- **Partie 1** : Système général de distribution et place des intermédiaires d'assurances au Gabon.
- **Partie 2** : Formes de distribution et optimisation de la gestion des réseaux : l'exemple des ANG.

PREMIERE PARTIE :

**SYSTEME GENERAL DE DISTRIBUTION ET PLACE DES
INTERMEDIAIRES D' ASSURANCE AU GABON.**

Depuis bien longtemps, l'organisation de l'activité économique s'est faite suivant deux grandes étapes complémentaires : la production qui crée et transforme les biens, la distribution qui les met à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur final. Cette dernière étape concerne tous les produits (biens et services). Mais, chaque catégorie de produits étant en général commercialisé selon plusieurs types de circuits, la distribution apparaît finalement comme un système complexe et diversifié dont nous tenterons de cerner les contours.

Nous allons dans un premier temps présenter le concept de distribution (concept clé de notre étude) avant de nous intéresser aux intermédiaires d'assurances au Gabon.

Chapitre 1 : APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA DISTRIBUTION.

Section 1 : Evolution et fonctions de la distribution.

De nombreuses études portant sur la distribution en général convergent vers une transformation progressive du système de distribution, partant de la période préindustrielle à la période dite industrielle.

Comme le précise L. BENGONE B'EYELE, « Lorsque l'état économique était celui de la pénurie, n'importe qui était à peu près assuré de vendre ce qu'il produisait ; la production était la fonction dominante et elle n'arrivait pas toujours à satisfaire la demande, essentiellement quantitative.

Après les années 50, la tendance s'est entièrement renversée en raison des progrès de la technique, de l'augmentation du niveau de vie, d'une concurrence devenue de plus en plus acerbé. Désormais, c'est la vente et non la production qui prédomine, c'est le marché qui oriente les décisions de l'entreprise et non l'inverse . »¹².

En fait, la période préindustrielle est marquée par une forte demande sur les marchés de biens et de services. La demande étant généralement supérieure à l'offre et la distribution ne jouant qu'un rôle de répartition des produits. « Ainsi donc, en économie artisanale préindustrielle, il n'y avait pas de problème d'écoulement de la production, parce que l'artisan ne produisait que peu et la demande ne pouvait pratiquement pas être saturée : l'état de pénurie était prédominant »¹³.

Cette situation, qui caractérise les économies de rareté, reste encore perceptible dans certains pays africains vivant essentiellement de l'aide extérieure et des produits importés. Dans ces économies, nombre de distributeurs ne s'encombrent pas de moyens de vente tels que la

¹². BENGONE B'EYELE, Lambert : Les études de marché pour les produits nouveaux, Montpellier, Université de droit et de sciences économiques, 1982, p.1

¹³. DAYAN, Armand : *Ibid.*, p.26

publicité, la promotion, etc. pour écouler leurs produits, tellement la demande est forte et les structures de production peu prolifiques malgré la technologie utilisée.

A l'inverse, depuis le XIX^e siècle, le monde vit sous l'ère de l'industrialisation. A cet effet, A. DAYAN affirme que : « Dans l'économie de production engendrée par le progrès du machinisme, on n'a plus produit "à la demande", comme l'artisan, mais en série et à l'avance, sûr que l'on était d'écouler, là aussi, une production dans un marché loin de la saturation, et un marché très large, à l'intérieur et à l'extérieur des frontières... La pénurie a cédé le pas à la concurrence féroce entre producteurs mais aussi entre distributeurs. Ce n'est plus produire qui est important, mais vendre »¹⁴.

Cette nouvelle tendance qui consiste à accorder une très grande place à la distribution s'est surtout développée, depuis 1970, dans les pays industrialisés (Etats-Unis, Europe occidentale, Japon, etc.) qualifiées aussi d'« économies d'abondance » ou « sociétés consommatrices ».

Autrement dit, avec la production de masse et la consommation de masse, l'accroissement de la production agricole, l'élévation du niveau de vie qui se manifeste par une modification de la demande et des préférences des consommateurs, la croissance démographique accentuant le poids des classes jeunes sensibles à la commercialisation de styles nouveaux, la concentration urbaine et la diminution de la population rurale imposant de nouvelles formules de vente, le renforcement de la concurrence, etc., qui caractérisent l'économie moderne, la distribution a été amenée à faire des efforts de modernisation, d'équipement et d'adaptation.

Mais, la présence dans les pays dits émergents ou pays du sud des multinationales issues des pays riches, le phénomène de la mondialisation, l'accès à certaines technologies, favorisent la prégnance de la distribution même dans les pays « sous-développés ». Ce qui fait de la distribution un problème mondial, qui peut se poser différemment en fonction des réalités socio-économiques de chaque pays.

¹⁴ . Ibid., p.26

Au Gabon, par exemple dans le secteur des assurances, l'importance de l'activité commerciale est soutenue grâce à la présence des filiales de grands groupes étrangers tels que MARSH & LENON, GRAS SAVOYE, ATHENA, AXA, etc.

Selon, G. URSYN: « Dans l'assurance, nous vivons à l'heure actuelle une mutation qui nous vient pour l'essentiel des Etats-Unis. Dans ce pays, où le marché est traditionnellement divisé en personal lines (division Particuliers) et commercial lines (division Entreprises), les grandes étapes de l'évolution récente ont été, très schématiquement les suivantes :

1. Direct selling ou vente directe sans l'intermédiaire d'agents ou de courtiers. Il s'agit de la distribution réalisée soit par des vendeurs salariés, soit par correspondance.

2. Le mass merchandising (ou groupe selling ou mass marketing). C'est la vente auprès des salariés d'une entreprise, des contrats I.A.R.D. et vie... Le mass marketing ou le mass merchandising peut être réalisé soit par le réseau d'agent classique ou par le direct selling. Il peut l'être par voie de démarche directe (prospection) ou encore par correspondance.

3. Le mailing. Il fait partie du « direct marketing ». Il permet la vente directe par corespondance d'un produit ou d'un service. (V.P.C., couponing). La vente par annonce dans les journaux avec bulletin-réponse s'apparente à la même technique... »¹⁵.

L'auteur note ainsi l'évolution de la distribution en s'appuyant sur les particularités de la vente des contrats d'assurances (vente aux particuliers / vente aux entreprises) et l'évolution des canaux utilisés. A cette liste nous pouvons ajouter les nouveaux canaux ayant révolutionné la distribution des assurances, notamment : les accords de distribution avec des sociétés ou institutions telles que banques, poste, grande distribution(les supermarchés); la vente sur internet.

Concernant son rôle, la distribution opère des fonctions destinées à faciliter l'écoulement de la production vers les lieux de consommation dans les meilleures conditions possibles. Elle se situe donc entre le producteur ou fabricant d'un côté et l'utilisateur ou consommateur final de l'autre. A ce titre, la distribution peut se faire le porte-parole de chacun d'eux auprès de l'autre et réduire ainsi la distance qui sépare les deux entités.

¹⁵ URSYN, Georges : Méthodes et techniques de vente, Paris, L'Argus, 1980, p.38

Dans leur ouvrage, KOTLER P. et DUBOIS B. affirment que la distribution remplit neuf (9) fonctions, notamment :

- « 1. Le recueil d'information, en particulier la recherche des débouchés commerciaux.
2. la promotion, c'est-à-dire l'élaboration et la diffusion de communications persuasives relatives à l'offre.
3. La négociation, c'est-à-dire la recherche d'un accord sur les termes d'échange.
4. La prise de commande, transmise au fabricant à partir des intentions d'achat des clients.
5. Le financement, en particulier des stocks nécessaires.
6. Le risque, lié aux différentes opérations de distribution.
7. La distribution physique : transport, stockage, manutention.
8. La facturation, et la gestion des encaissements.
9. Le transfert de la propriété, du vendeur vers l'acheteur. »¹⁶.

Les rôles de la distribution sont donc multiples et leur accomplissement peut être bénéfique aussi bien aux producteurs qu'aux consommateurs. Mais tout le problème de la distribution réside au niveau de la répartition de ses fonctions entre les différents opérateurs. Car, « si le producteur les prend en charge, il devra les répercuter dans ses prix de vente. Si c'est le consommateur, il devra bénéficier des tarifs préférentiels ; si c'est un intermédiaire, enfin, c'est la marge qui sera affectée. Le problème de la répartition des fonctions est donc celui de la productivité économique. »¹⁷. C'est ce souci d'amélioration de la productivité et de l'efficacité des structures de distribution qui a amené les entreprises à réorganiser l'activité de distribution en s'appuyant sur une des méthodes mieux élaborées : celle du marketing.

Section 2 : Une théorie de la distribution : le marketing.

La distribution a acquis une telle dimension dans la société moderne que les entreprises ont tendu de plus en plus à rechercher une rationalisation de sa gestion.

¹⁶ KOTLER, Philip et DUBOIS, Bernard : Ibid. , p. 504

¹⁷ Ibid., p. 505

C'est ainsi que, par une organisation scientifique du travail inspirée de Taylor, et de Fayol, l'entreprise s'est organisée en séparant les différentes fonctions : la production, l'administration et la distribution.

Cette dernière fonction est d'abord assurée par l'entreprise elle-même en interne, il s'agit de la vente sur place avec une structure géographique figée. Ensuite, il y a eu la délocalisation de la vente par la création des succursales ou des agences de vente, toujours dans la conception propre et l'organisation de l'entreprise elle-même.

Tous les points de vente affiliés à une société avaient pour obligation de s'approvisionner auprès de ses magasins, de pratiquer les prix fixés par elle-même, de suivre d'une façon générale ses directives. Cette délocalisation présentait l'avantage de la proximité, l'entreprise se déplaçant vers les clients potentiels.

Bien plus tard, avec le développement des transports, la multiplication des échanges internationaux et l'importance que prenait désormais la vente, l'on assiste à la spécialisation de certains agents : ce sont des intermédiaires, commerçants, spécialistes de la vente, détachés de l'entreprise ou agissant pour son compte.

Selon P. KOTLER et B. DUBOIS, «De plus en plus d'entreprises ressentent aujourd'hui la nécessité de repenser leur mode d'organisation. Les nouvelles technologies de l'information, la globalisation des marchés, la sophistication croissante des clients et des concurrents constituent autant de forces menaçant les habitudes du passé.»¹⁸. Une telle affirmation démontre tout l'intérêt qu'ont les entreprises à rompre avec les pratiques commerciales anciennes et à accorder une place importante au « marketing » dans leurs organisations.

«Littéralement, le mot *marketing* devrait se traduire par *étude de marché*...ou par *commercialisation*.... Le marketing a eu pour origine la prise de conscience de l'évolution historique et de ses conséquences économiques. Cette évolution se traduit notamment par l'expansion des besoins, donc des marchés.»¹⁹. En effet, le défi des entreprises modernes évoluant dans un contexte concurrentiel est désormais de proposer un bon produit, à un bon prix,

¹⁸ .Ibid., p.678

¹⁹ .BOUQ, Françoise : Marketing, in Encyclopédie française, Paris, Larousse, vol.13, 1975, p.7656

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES DE YAOUNDE

DIRECTION DES ETUDES

BIBLIOTHEQUE

FORMULAIRE A REMPLIR POUR LA CONSULTATION OU LES PRETS

DE DOCUMENTS

NOMS ET PRENOMS : SIDIBE Housseny..... CYCLE : P.ESR A

SUJET : Assurance Shikou prike.....

Titre et Auteurs : 15 Philippe Traoré Patrick Thourat

Date retour (réservé à la bibliothèque) :

Date du jour : Signature



en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit, à la bonne personne, donc de s'adresser à un marché que l'on a appris à connaître.

Dans une telle optique, le marketing s'impose comme une référence absolue : « Art de mettre en œuvre sur des bases scientifiques et de coordonner toutes les activités qui concourent dans une entreprise, en conformité avec ses objectifs fondamentaux, à créer, à promouvoir, à distribuer et à faire détruire de façon rentable des produits ou services en vue de satisfaire la demande présente ou future de consommateurs destructeurs »²⁰. Avec l'idée qu'il faut connaître avant d'agir, le marketing est donc une manière de penser et de faire, fondée sur la connaissance du marché et des « publics » par l'entreprise, marquant ainsi l'importance que celles-ci accordent désormais aux consommateurs.

Mais pour mener à bien sa mission le marketing s'appuie sur des principes tels que :

- *.s'intéresser au consommateur plus encore qu'au produit ;
- *.se préoccuper des marchés , les créer ou les maintenir ;
- *.savoir communiquer ;
- *.différencier les produits ;
- *.accorder la priorité aux faits ;
- *.précéder l'évènement au lieu de le subir ;
- *.stimuler et entretenir l'innovation, coordonner les moyens d'action, vouloir aboutir ;
- *.la primauté du profit.

Ainsi, lorsqu'une entreprise intègre, dans sa gestion quotidienne, tous les principes du marketing, l'on dit qu'elle développe un « esprit marketing » et travaille dans une « optique marketing ». Selon KOTLER et DUBOIS, « l'optique marketing considère que la tâche primordiale de l'entreprise est de déterminer les besoins et désirs des marchés visés et de produire les satisfactions désirées de façon rentable, car plus efficace que la concurrence »²¹. Ce qui voudrait dire que l'optique marketing revient à faire le choix des marchés ou publics cibles qui orientent la politique de distribution, étudier les besoins des consommateurs qui justifient la production, coordonner les moyens pour une meilleure satisfaction des clients, rendre toutes ces actions rentables pour l'entreprise.

²⁰ Ibid.

²¹ KOTLER, P. et DUBOIS B. : Ibid, p.18

En somme, le marketing se positionne comme une théorie incontournable pour toutes les entreprises modernes. Ainsi que le confirment les deux auteurs : « Le marketing est devenu un domaine d'intérêt croissant pour toutes sortes d'organismes, à but lucratif ou non, dans les pays industriels comme dans ceux du tiers monde. »²².

Cependant, dans le secteur commercial, l'intégration du marketing ne s'est pas faite de manière uniforme : « il s'est d'abord implanté dans le secteur de la grande consommation... avant de s'étendre au secteur des biens durables, puis des biens industriels . Les fabricants de produits de base tels que l'acier, la chimie ou le papier carton ainsi que les entreprises de service y sont venus plus tard mais considèrent aujourd'hui le marketing comme une pièce de leur développement »²³, renchérisent-ils.

L'extension de la démarche marketing dans plusieurs domaines d'activité a donc fait naître « plusieurs marketing » en fonction des spécificités. C'est ainsi que l'on a progressivement parlé de marketing industriel, marketing des services, marketing politique, mais également de marketing bancaire, de marketing assurances, c'est-à-dire l'application de la démarche et des techniques marketing au domaine des assurances.

L'intégration progressive du marketing dans les secteurs financiers (banque et assurance), ne s'est pas faite sans heurts. En effet, évoquant l'introduction de la démarche marketing dans les secteurs bancaire et assurance, Y.LE GOVAN souligne que les obstacles rencontrés sont dus essentiellement à la spécificité de chaque activité.

Ainsi, dans le domaine des assurances par exemple, caractérisé par l'offre d'un service très particulier (la promesse d'une prestation en cas de survenance de sinistre) et l'inversion du cycle de production, la diversité des canaux de distribution, les paramètres qui freinent la pénétration du marketing seraient entre autres : l'optique technicienne prépondérante dans les compagnies et renforcée par des programmes de formation longtemps centrés presque exclusivement sur les techniques d'assurance, le poids de la notion de risque considéré comme le

²² . Ibid., p.26

²³ . Ibid., p.28

critère décisionnel principal au sein des compagnies d'assurances, le centralisme décisionnel de la plupart des compagnies et qui contrarie la nécessaire décentralisation qu'entraîne une démarche marketing, la dichotomie structurelle Agents/Courtiers qui pose des problèmes de cohérence et d'inertie qui constituent d'autres obstacles à une réelle application de la démarche marketing au sein des compagnies.

Toutefois, lorsque la démarche marketing est intégrée dans une entreprise, l'on parle alors de marketing mix : « Ensemble de tous les moyens mis en œuvre par l'entreprise dans le cadre d'une démarche marketing. »²⁴. Ces moyens d'action du marketing ou composantes du marketing mix sont notamment :

- *.la politique en matière de produit (concept, gammes, conditionnement, caractéristiques techniques, qualité)

- *.la politique en matière de prix (prix psychologique, marges, remises/ristournes, modes de tarification)

- *.la politique en matière de communication (publicité, promotion, relations publiques, sponsoring, mécénat)

- *.la politique en matière d'information (systèmes et outils d'information, études, recherches)

- *.la politique en matière de distribution (réseaux et circuits, force de vente, relations commerciales, merchandising, service après vente).

Toutes ces politiques sont étroitement liées les unes aux autres de manière à obtenir une combinaison aussi cohérente et efficace que possible.

Le marketing mix est donc ce système global dans lequel se trouve la politique de distribution, objet de notre réflexion. LE GOVAN Y., retraçant l' « historique du marketing mix dans la banque et l'assurance 1970/1985 (en France) »²⁵, évoque, concernant la distribution : les multiimplantations, les intenses campagnes de prospection, les méthodes de ventes persuasives, les fermetures d'agences, les expériences des nouveaux canaux de vente, les rapprochements avec la grande distribution.

²⁴ . LE GOVAN, Yves : Ibid., p.81

²⁵ . Ibid., p.82

C'est dans cette optique que nous allons évoquer, dans le deuxième chapitre de notre étude, l'évolution de l'activité des intermédiaires d'assurance au Gabon en analysant leur rôle et leur organisation avant et après la mise en vigueur du code des assurances CIMA.

Chapitre 2 : PLACE DES INTERMEDIAIRES D'ASSURANCES AU GABON.

Section 1 : Implantation des intermédiaires d'assurances au Gabon.

Dans le secteur des assurances la distribution des produits (essentiellement les contrats d'assurances et d'assistance) est effectuée en grande partie par les réseaux de distribution, seulement une infime partie des opérations distributives est prise en charge par les producteurs salariés des entreprises.

Cela s'explique par le fait que l'assurance est un service ou prestation immatérielle, une promesse (car l'indemnisation n'intervenant qu'à la réalisation d'un risque garanti) que l'on doit pouvoir vendre à différents clients : particuliers, entreprises privées et publiques, collectivités, hôpitaux, établissements scolaires, etc. L'ampleur de cette tâche oblige donc les entreprises d'assurances à confier la distribution à des réseaux d'intermédiaires (Agents, courtiers et autres apporteurs d'affaires). La nécessité des intermédiaires est donc relative à la spécificité de l'assurance, car « à moins d'être obligatoire, l'assurance, par sa nature même, ne s'achète pas mais se vend surtout. Il ne s'agit pas pour l'assureur d'attendre tranquillement l'assuré mais plutôt d'aller vers lui et de le motiver. ».

Nous évoquerons l'historique de l'implantation des intermédiaires d'assurances au Gabon en tenant compte de deux périodes : avant et après la mise en vigueur du code des assurances de la CIMA.

Si l'on excepte les formes rudimentaires, pratiquées dans la période d'avant les indépendances, ce n'est qu'avec la période des années 60 et 70 que vont s'installer progressivement les intermédiaires d'assurances au Gabon. Il s'agit principalement des courtiers et agents généraux.

Ces premiers courtiers sont essentiellement les captives créées par des grandes entreprises étrangères implantées au Gabon. Ce sont par exemple, la Captive de Paris, la Captive du groupe Ceca-Gadis, etc.

Le courtage captif (cabinet de courtage appartenant à un groupe industriel ou de service et chargé de soigner ses assurances) a longtemps été pratiqué au Gabon. En fait, le courtier captif peut être soit un cabinet de courtage ordinaire (avec de nombreux clients ; le propriétaire étant l'un des clients), soit un cabinet de courtage « tiroir » (avec un seul client ; pas d'opérations réelles ; travaillant uniquement en co-courtage).

Au Gabon, l'existence des courtiers captifs peut se justifier par le souci des entreprises industrielles ou de services de réduire le coût des assurances, mais aussi de l'insuffisance sur le marché de courtiers professionnels. Cette absence sera comblée quelques temps après par l'installation des courtiers étrangers à l'exemple de ACG-FAUGERE ET JUTHEAU & Cie (créé en 1963), AGG-GRAS SAVOYE GABON (créé en 1974), ACFRA, SOGERCO, SORARAF, etc., dont la première mission était de faire du « fronting » pour les risques importants tels que les risques pétroliers.

Selon LAMBERT, J.P. « le courtier d'assurance est un intermédiaire d'assurance, commerçant mandataire de son client qu'il conseille, en particulier pour la mise au point des garanties et le choix des sociétés d'assurance . Le courtier peut être une personne physique ou une société. A noter toutefois que le courtier peut parfois paraître comme le mandataire de l'assureur. »²⁶.

Il ressort de cette définition que le courtier est d'abord un commerçant pouvant exercer sa profession sous forme de société commerciale ; il est intermédiaire indépendant ayant pour fonction de se livrer à une activité d'entremise ; il est, en principe, le mandataire de l'assuré dont il place les risques aux meilleures conditions de garantie et de primes auprès des assureurs ; il est parfois le mandataire de l'assureur ; il est le conseiller de son client dont il soigne l'assurance, d'où son appellation d' « assureur- conseil ».

²⁶ . LAMBERT, Jean-Pierre : Les 201 mots clés de l'assurance, Paris, Assurance française, 1985, p.36

A côté des courtiers, les Agents Généraux sont nommés par les compagnies d'assurance. Par exemple, en 1974 la Société Nationale Gabonaise d'Assurances et de Réassurances (SONAGAR) a nommé un agent général dénommé Les Assureurs Conseils Gabonais (ACG).

Cette nomination s'intégrerait parfaitement aux réalités de la période : « Au moment de la création des sociétés de droit national, celles-ci ont préféré conserver les agents généraux dont la présence apparaissait comme le garant de la stabilité des portefeuilles cédés. De plus, le manque de personnel qualifié dont ont souffert longtemps les nouvelles sociétés de droit national a conduit leurs dirigeants à s'appuyer fortement sur les agents pour assurer la gestion technique des portefeuilles. »²⁷. Autrement dit, l'Agent Général est appelé à jouer auprès des compagnies de droit national et au-delà de son rôle traditionnel, un rôle d'appui et de soutien.

En fait, l'importance de ces Agents Généraux pendant cette période est liée à l'historique de leur implantation au Gabon. « Les premières sociétés d'assurances métropolitaines qui se sont installées ont évité en effet les implantations directes qui impliquent des charges trop lourdes au départ surtout au regard du volume d'affaires escompté. Elles ont donc utilisé les services des courtiers et surtout des Agents Généraux qui pendant longtemps, ont été les seuls interlocuteurs directs des assurés. »²⁸.

C'est dire que les courtiers et les agents généraux ont d'abord été créés pour servir de paravents à des sociétés étrangères. Dans ce cas, les agents généraux avaient surtout à cœur de servir les intérêts de leurs sociétés mères auprès de qui ils plaçaient directement les risques de pointe.

L'influence des agents et courtiers dans la distribution des produits d'assurance dans la période d'avant CIMA a donc caractérisé le marché gabonais. En 1982, par exemple, le Gabon est placé en tête parmi les pays de la CICA où les intermédiaires occupent une place prépondérante avec 50% du chiffre d'affaires global.

²⁷ . Conférence Internationale des Contrôles d'assurances des Etats Africains (CICA) : le rôle de l'agent général et du courtier d'assurances en Afrique noire francophone, Libreville, XIII^e session de l'Assemblée générale, juillet 1982, p.10

²⁸ . Ibid.

Dans la même période, le marché gabonais est aussi caractérisé par le fait que la plupart des courtiers tels ACG, AGG, ACFRA, etc. étaient en même temps courtiers pour certaines compagnies et agents généraux pour d'autres.

Dans son ouvrage, J-J. DESCHAMPS, propose une définition de l'agent général selon laquelle « L'agent général est un des commerciaux qui vend des contrats d'assurance. Il est l'interface entre l'assuré et la compagnie dont il est le représentant exclusif. La compagnie lui délègue le plus souvent le pouvoir de souscrire des contrats, d'encaisser des primes et de régler des sinistres. »²⁹.

L'agent général se caractérise par son rôle de mandataire ou plus exactement de délégataire de la société d'assurance dont il gère le portefeuille. Il est lié à la compagnie par un traité de nomination qui précise les conditions de collaboration entre l'Agent Général et la compagnie. Ce traité de nomination fixe les taux de commissions pour les affaires que l'agent apporte et peut délimiter la circonscription géographique dans laquelle l'agent général est autorisé à intervenir. L'Agent Général réserve en priorité sa production à la société qui l'a nommé dans la souscription et les branches où il a mandat pour la représenter : l'on dit à ce titre qu'il y a exclusivité de production. Par exemple, le traité de nomination signé le 11 octobre 1974 par SONAGAR (assureur) et ACG (agent) précise en son article I que « L'Agent Général s'engage à ne représenter que la société, à lui faire l'apport de la totalité de sa production et à ne placer auprès d'autres sociétés d'assurances que des risques non couverts ou refusés par la société. ».

Pendant cette période, l'activité de distribution de tous ces intermédiaires était régie par des textes législatifs et réglementaires tels que :

- Le décret n°325/MF-DF-CA du 16/10/1963 portant organisation des intermédiaires d'assurances au gabon.
- L'ordonnance n°4/75 du 21 Janvier 1975 fixant les conditions de capacité juridique et professionnelle requises pour la présentation des opérations d'assurances.

²⁹ . DESCHAMPS, Jean-Jacques : L'agent général d'assurances, Paris, Librairie technique, 1975, p.24

C'est dans les années 80 que l'on note la création des premiers courtiers gabonais (avec des capitaux locaux) tels que : SECURITE GABONAISE , SGCA, AGAR, 3CA, LA STAR, LA NATIONAL, SACAR.

Mais c'est surtout dans la deuxième moitié des années 90 que l'on enregistre la création d'un certain nombre de courtiers, notamment : SOLICAR (1994), MCA (1995), GECAR (1995), LA RUCHE (1995). Mieux , dès la mise en vigueur du code des assurances de la CIMA, le marché s'est enrichi de nouveaux courtiers, pour la plupart des courtiers locaux, notamment : CAR GABON, PB CONSEIL, SGAC, ACR, CGA ? ABT, GFA, GABON ASSURANCE, ALLIANCE ASSURANCES, CONTACTS ASSURANCES.

A ce jour, le marché gabonais compte près de 19 courtiers ou cabinets de courtage agréés par la Direction Nationale des Assurances. Un certain nombre de courtiers sont regroupés dans un syndicat professionnel : le SYPRAC ou Syndicat Professionnel d'Agents et Courtiers dont la mission principale est de défendre les intérêts de la profession auprès des compagnies d'assurances et des autorités de contrôle (Direction Nationale des Assurances).

Avant l'avènement de la CIMA, le SYPRAC comptait 12 membres (ACG, AGG, ACFRA, SOGERCO, SECURITE GABONAISE, SGCA, SACAR, SORARAF, AGAR, 3CA, LA STAR, LA NATIONAL) dont le chiffre d'affaires était de 2.841,9 millions de FCFA.

Aujourd'hui, le SYPRAC compte 8 adhérents : ACG, GRAS, SAVOYE GABON, AGAR, GECAR, SOLICAR, SACAR, CAR-GABON, LA RUCHE, ce qui est une nette diminution par rapport aux années précédentes. Ces courtiers représentent une part très importante de l'activité de distribution des produits d'assurance au Gabon aussi bien par leur chiffre d'affaires (4.815,1 millions de FCFA en 2000), soit plus de 95% du chiffre d'affaires global des courtiers ; par la couverture de plusieurs régions du pays (par exemple, GRAS SAVOYE à Libreville Port-gentil et Franceville, ASCOMA (ACG) à Libreville et Port-gentil, SACAR à Libreville, Franceville et Moanda, AGAR à Libreville, Port-gentil, Gamba, Mitzié, Oyem) ; que par l'emploi d'un bon nombre de personnes (près de 207 personnes en 2000)³⁰.

³⁰. Source : Direction générale de la statistique et des études

Cependant, l'observation du marché gabonais des intermédiaires d'assurances depuis la mise en vigueur du code assurances de la CIMA nous révèle la disparition du marché des Agents généraux expressément mandatés par les compagnies d'assurances. Ces derniers préfèrent plutôt mandater certains courtiers, à l'exemples des ANG qui ont signé par le courtier CROISSANCE ASSURANCES pour leur réserver l'exclusivité de ses affaires.

L'absence d'Agents Généraux sur le marché des intermédiaires d'assurance serait liée à la rigueur des dispositions du code des assurances de la CIMA que nous nous proposons d'examiner dans les pages suivantes.

Section 2 : Les dispositions du code des assurances de la CIMA sur les intermédiaires des assurances.

L'étude de la gestion des réseaux de distribution dans une société d'assurances de la CIMA implique nécessairement que soit analysé le cadre juridique qui régit les professions de courtier et d'Agent Général des assurances, et les autres apporteurs d'affaires.

Le code des assurances de la CIMA réserve, en effet, une place importante à l'organisation de l'activité des intermédiaires d'assurances. Ainsi, un livre entier du code CIMA (Livre 5, p.p. 305-322) a pour titre « Agents généraux, courtiers et autres intermédiaires d'assurance et de capitalisation » et est consacré intégralement aux intermédiaires des assurances.

En premier lieu, l'article 500 définit ce qu'il convient d'entendre par la présentation d'une opération d'assurance comme « ... le fait, pour toute personne physique ou morale, de solliciter ou de recueillir la souscription d'un contrat d'assurance ou l'adhésion à un tel contrat ou exposer oralement ou par écrit à un souscripteur ou adhérent éventuel, en vue de cette souscription ou adhésion, les conditions de garantie d'un tel contrat ». Autrement dit, sont regroupés sous le vocable de « présentation d'opération d'assurance » : la recherche de clientèle, la réception d'ordre non sollicités (Par exemple, une personne physique ou morale qui est chargée par un tiers de lui faire souscrire un contrat présente une opération d'assurance), la fourniture de conseils ou renseignements dans le but d'obtenir une souscription ou une adhésion, que ces conseils soient oraux ou écrits. Il s'agit donc d'une définition très large.

Le code CIMA donne également, en son article 501, une liste limitative des « personnes habilitées pour la présentation », c'est-à-dire quatre catégories d'intermédiaires : les courtiers et leurs associés, les agents généraux d'assurance, les salariés des entreprises d'assurance, les personnes physiques non salariées payées à la commission pour les opérations d'assurance vie.

Mais, les dispositions les plus importantes pour notre étude sont certainement celles définissant l'organisation des agents généraux et courtiers.

Les articles 506, 508, 514, 524 et 525 du code des assurances de la CIMA obligent les intermédiaires d'assurance à réunir les conditions d'honorabilité (absence de condamnation antérieure pour crimes ou délits, de mesures de faillite personnelle ou de destitution, etc.), de capacité juridique (avoir la majorité légale, la nationalité, etc.) ou professionnelle (possession soit d'un diplôme mentionné sur une liste fixée par la CRCA soit d'une expérience professionnelle de deux ans, etc.), de garantie financière (le montant de la garantie financière ne peut résulter que d'un engagement de caution pris par un établissement de crédit habilité ou une compagnie d'assurance agréée, il doit être supérieur ou égal à 10.000.000 FCFA, etc.). Ce n'est que lorsque toutes ces conditions sont remplies que l'Agent Général et le courtier sont autorisés à présenter les opérations d'assurance.

En réservant ainsi à des intermédiaires professionnels et habilités l'exclusivité de la présentation au public d'opérations d'assurances, ces dispositions démontrent la volonté du législateur d'organiser la distribution des compagnies et de garantir aux assurés un service de qualité. Le code prévoit d'ailleurs en son article 521 le « contrôle du Ministre en charge du secteur des assurances », qui consiste à vérifier l'absence d'une des incapacités et de prendre des mesures prévues en cas d'incapacité constatée (soit le notifier à l'organisme concerné, soit procéder au retrait de la carte professionnelle).

Plus spécifiquement aux agents généraux et courtiers, le code CIMA a prévu des dispositions qui sont relatives à leur statut (l'article 531 relève leur qualité de commerçants) ; à leur homologation par les services du Ministre en charge du secteur des assurances (l'article 533 donne la liste des documents et pièces à fournir par le postulant), leur obligation de souscrire une assurance de responsabilité professionnelle (article 537), les restrictions relatives à l'encaissement des primes d'assurance (article 541).

Le code prévoit également des sanctions en cas de non respect scrupuleux des dispositions qui précèdent, des amendes allant de 500.000 FCFA à 5.000.000 FCFA et des sanctions pénales allant de 6 mois à 3 ans de prison.

Il résulte des dispositions énumérées ci-dessus qu'une compagnie d'assurance ne saurait confier à une personne n'appartenant pas à l'une des catégories mentionnées par l'article 501 le soin de présenter au public des opérations d'assurance pour son compte. De même, il serait assez téméraire pour une société de distribuer ses produits par l'intermédiaire d'agents ou de courtiers dont les capacités juridiques, professionnelles et financières sont douteuses, sous prétexte d'une autorisation dûment établie par les services du Ministre en charge du secteur des assurances. Car, à l'instar des autres secteurs d'activité, le secteur des assurances ne semble pas à l'abri des pratiques malsaines, de corruption, de passe-droit, etc. qui ont cours dans nos sociétés, transgressant la loi.

Mais, le code CIMA, s'il n'a pas encore permis de rompre avec certaines pratiques, a au moins le mérite de réguler l'activité de distribution des produits d'assurances et d'assainir progressivement les marchés d'assurances de la CIMA. L'un des grands apports, à ce niveau, étant d'avoir permis de dissocier une fois pour toutes les agents généraux des courtiers. Comme il est précisé dans les derniers paragraphes de l'article 532, « Il est interdit aux agents généraux de gérer et d'administrer, directement ou par personne interposée, un cabinet de courtage et plus généralement un intérêt quelconque dans un tel cabinet. La même interdiction s'applique par réciprocité aux courtiers et sociétés de courtage d'assurance ». Ceci pour permettre à chacun d'évoluer dans son activité propre et de maximiser ainsi sa productivité.

L'analyse du système général de distribution et de la place des intermédiaires d'assurances au Gabon, qui s'est posé comme un préalable à notre étude, nous a permis de mesurer l'importance de la distribution dans les organisations modernes et la nécessité de l'organiser scientifiquement en intégrant le marketing dans les entreprises ; de voir, dans le domaine des assurances au Gabon l'installation progressive des intermédiaires d'assurances et le cadre juridique qui régit leur activité.

Nous pouvons maintenant aborder l'examen de la gestion des réseaux , proprement dite, telle qu'elle est menée par les ANG et éventuellement proposer des outils dont l'usage peut être d'un apport certain.

DEUXIEME PARTIE :

**FORMES DE DISTRIBUTION ET OPTIMISATION DE
LA GESTION DES RESEAUX DE DISTRIBUTION :
L' EXEMPLE DES ANG.**

La gestion des réseaux de distribution est un aspect de la stratégie de distribution, elle-même tributaire de la stratégie globale mise en œuvre par les Assurances Nouvelles du Gabon (ANG) depuis l'année 2000.

Et, conformément à ce plan stratégique, les ANG ont opté pour la multidistribution, c'est-à-dire que la compagnie a fait appel simultanément à plusieurs canaux de distribution, notamment le réseau de courtiers et les producteurs salariés ou Bureau direct.

En principe, le choix de ces canaux ou circuits de distribution obéit à des critères préalablement définis dans le plan de développement de la compagnie et constitue ainsi le gage de résultats probants.

Selon KOTLER P. et DUBOIS B. « Deux considérations font du choix d'un circuit de distribution l'une des décisions les plus importantes en marketing. D'une part, la nature des canaux choisis a une incidence sur toutes les autres variables du marketing- mix... D'autre part, le choix des circuits de distribution lie l'entreprise pour une période relativement longue »³¹. C'est pourquoi la compagnie doit choisir ces canaux de distribution en fonction de son plan de développement et de sa situation actuelle.

Nous examinerons dans cette deuxième partie quatre questions : Quels sont les différents canaux ou circuits de distribution utilisés par les ANG ? Quels problèmes de distribution les ANG rencontrent-elles ? Comment intégrer le marketing à la gestion des réseaux ? Comment gérer les conflits compagnie/canaux de distribution ?

³¹. KOTLER, Philip et DUBOIS, Bernard : Ibid, p.502

Chapitre 3 : DIAGNOSTIC DES CANAUX OU CIRCUITS DE DISTRIBUTION.

La politique commerciale des ANG s'oriente vers la distribution de leurs produits simultanément par les courtiers et par le bureau direct.

Dans ce chapitre, nous traitons de la politique de distribution des ANG en analysant le choix, la mise en place, la gestion et l'optimisation de ces canaux.

Section 1 : Les circuits de distribution des ANG : Courtiers et Bureau direct.

Comme nous l'avons signalé dans l'introduction générale, les ANG sont une société nouvellement créée qui a hérité du portefeuille et des structures de la Mutuelle (AMG).

L'une des conséquences de cette démutualisation est donc le recours à certains courtiers déjà implantés sur le marché local. « Le recours aux intermédiaires se justifie d'abord par leur plus grande efficacité dans l'accomplissement de certaines fonctions. De par leur spécialisation, leurs contacts et leur niveau d'activité, ils offrent au fabricant une expérience que celui-ci ne pourrait acquérir que progressivement »³², affirment KOTLER et DUBOIS.

Cette affirmation vaut également pour le cas précis des ANG qui, dans leur situation de « compagnie débutante » sur un marché concurrentiel, ne disposant pas de ressources suffisantes pour créer des points de vente efficaces, ont pris l'option « courtiers » pour assurer la distribution de leurs produits et pour réduire leurs frais généraux.

Cette solution, si elle en est une, semble inévitable dans la situation actuelle des ANG, l'objectif étant d'augmenter leur chiffre d'affaires : « Notre objectif de production dans les trois prochaines années est d'accroître notre chiffre d'affaires de 10% en moyenne par an, au dessus du taux moyen du marché. »³³, précise le plan stratégique.

³². Ibid., p.503

³³. Assurances Nouvelles du Gabon (ANG) : Plan Stratégique 2001-2003, Libreville, 2000, p.11

Plus concrètement, le recours aux courtiers est lié à l'approche stratégique de la compagnie qui se propose de porter un intérêt particulier sur un segment de clientèle présentant un potentiel de rentabilité : « En tenant compte de la conjoncture du marché et de la structure de celui-ci, notre segment de clientèle présentant un potentiel de rentabilité le plus significatif est le segment ENTREPRISES. »³⁴.

Or, il est généralement reconnu que le courtier est le spécialiste des risques d'entreprises, comme l'affirme Mr. ROUVILLOIS M. : « Face aux grandes entreprises, c'est aux grands courtiers multinationaux que reviennent ces tâches. Le rôle de la compagnie consiste à aider le courtier grâce à la rapidité et la qualité des études demandées et par une bonne réactivité doublée d'une dose d'innovation »³⁵.

C'est dire que le segment « entreprises » auquel veut se consacrer les ANG, par souci de rentabilité, ne peut être atteint que par le biais de grands courtiers.

C'est ainsi que, depuis l'année 2000, les ANG ont constitué, progressivement, leur réseau d'intermédiaires parmi les courtiers déjà implantés et organisés sur le marché.

³⁴. Ibid., p.11

³⁵. ROUVILLOIS, Michel : Cours de Marketing Assurances, Yaoundé, IIA, DESS-A, 2002, p.22

Tableau 3 : Composition du réseau de courtiers des ANG en septembre 2002.

Courtiers	Codes Bureaux	Années de signature des conventions.
Courtiers Gestionnaires		
ACG (ASCOMA)	320	2001
Gras Savoye Gabon	330	2001
AGAR	301	2000
SOLICAR	350	2000
SACAR	397	2001
La Ruche	310	2000
GECAR	375	2002
Gabon Assurances	360	2000
Croissance Assurance	365	2001
Courtiers non Gestionnaires		
ABT	340	2001
CAR Gabon	345	2001
SGAC	370	2001
ACR	390	2001
GFA	395	2002
MCA	385	2001
CGA	380	2001
Contact Assurance	399	2001

Source : Département Courtage.

Au bout de deux années d'existence, cette compagnie compte près de dix-sept (17) courtiers avec lesquels elle est liée par des conventions ou protocoles d'accord conformément aux dispositions du code CIMA .

Deux catégories de courtiers sont définies par les ANG : les courtiers gestionnaires ou bureaux des courtiers gérés par délégation, c'est-à-dire ceux qui sont expressément mandatés par la compagnie pour l'encaissement des primes (en application des articles 541 et 542 du code

CIMA) et/ou le règlement des sinistres ; les courtiers non gestionnaires ou bureaux des courtiers saisis au comptoir du siège de la compagnie.

Selon les responsables de la compagnie, la délégation des pouvoirs d'encaissement des primes et de règlement des sinistres se fait suivant des critères tels que l'expérience, la compétence, la spécialité, les risques pratiqués, le lieu d'implantation des courtiers, etc.

Ce qui justifie, par exemple, le choix des anciens courtiers tels que ACG et Gras Savoye (pour leur connaissance du marché et leur expérience à la fois dans les risques de particuliers et les risques d'entreprise); le choix de SOLICAR (spécialisé dans les risques d'Etat); le choix de Gabon Assurances(motivé par son implantation à Port-gentil, ville économique du Gabon) etc. Mais, si la délégation des pouvoirs d'encaissement et de gestion des sinistres à certains courtiers obéit ainsi à des critères objectifs, il n'en demeure pas moins que les dirigeants privilégient parfois d'autres critères plutôt subjectifs tels la moralité, la notoriété, les relations étroites avec certains responsables de cabinets, etc.

Les conventions de gestion signées entre la compagnie et ses courtiers gestionnaires précisent le cadre de leur collaboration et délimitent ainsi les pouvoirs accordés.

Par exemple, dans la convention de gestion signée avec le courtier Gras Savoye Gabon en 2000, l'article 10 précise, à propos du pouvoir d'encaissement, que : « En application des articles 13 et 541 du code CIMA, l'assureur autorise le courtier à procéder pour son compte à l'encaissement de l'intégralité des primes, fractions de primes et acomptes se rapportant aux polices d'assurances que le courtier aura souscrites pour le compte de son client auprès de l'assureur »³⁶.

Par cette mention, l'assureur exprime la marque de confiance qu'il accorde au courtier qui devrait en retour faire preuve de diligence pour le reversement de ces primes dans les délais prévus par le code CIMA (article 542).

La nécessité du mandat d'encaissement dans les marchés de la CIMA est relevée d'ailleurs par MBAPE J. : « les compagnies ne peuvent être implantées partout où il y a leurs assurés. Le courtier est le conseiller du client et le gestionnaire du risque. Il paraît mieux placé pour récupérer les primes auprès des clients qu'il a démarchés.

Par ailleurs, il y a encore un nombre non négligeable de clients qui ne possèdent pas de comptes bancaires dans nos pays et qui doivent impérativement payer leurs primes au guichet au moment où le courtier leur remet le contrat, au risque de compliquer la situation. »³⁷. Le mandat d'encaissement des primes permet donc d'instaurer un climat de confiance entre la compagnie et le courtier. Mais la compagnie doit se donner les moyens (en accord avec le courtier) de faire le point sur la situation des primes à tout moment. Ce droit de contrôle est prévu à l'article 15 de la convention.

La convention de gestion prévoit également le mandat de gestion et de règlement des sinistres dans lequel il précise le domaine de compétence et les limites des pouvoirs de règlement : « les pouvoirs de règlement s'exercent dans le cadre des risques placés par l'intermédiaire du courtier auprès de l'assureur, lorsque celui-ci est, soit assureur unique, soit apériteur des risques sinistrés, à la condition qu'il s'agisse d'un dommage direct subi par l'assuré. ».

Mais, en réalité, les problèmes de l'encaissement des primes et de règlement des sinistres par les courtiers continuent de se poser pour les compagnies d'assurance confrontées sans cesse aux abus, rétentions, détournements de primes, déclarations de faux sinistres, etc. Ce qui peut expliquer les réserves des ANG quant à l'octroi des mandats à d'autres courtiers. Ces courtiers dits non gestionnaires sont liés à la compagnie par des protocoles de partenariat ou protocoles d'accord dans lesquels est bien précisé que le courtier n'a ni pouvoir d'encaissement de prime ni pouvoir de gestion ou de règlement de sinistres.

Cependant, ces conventions de gestion et des protocoles de partenariat, qui fixent les modalités de la collaboration ANG/courtiers, ne constituent que le canevas juridique dans lequel

³⁶. Assurances Nouvelles du Gabon (ANG) : Convention de Gestion Gras Savoye, Libreville, 2000, p.4

³⁷. MBAPE, Jules : Code CIMA :Réflexion sur l'article 541, in l'Assureur africain, n°25, juin 1997, p.8

s'inscrit la gestion du réseau de courtiers de la compagnie. La tâche incombe alors à la direction commerciale et au responsable du réseau de courtiers de définir les orientations commerciales.

Sur le plan purement commercial, la compagnie s'atèle à entretenir des rapports harmonieux avec son réseau de courtiers. Par exemple, pour la distribution des produits tels que l'assurance transports (transports maritimes en particulier), les ANG envisagent de « développer des opérations de « charme » à l'endroit des courtiers moyens (sérieux et compétents) pour qu'ils orientent la grande partie de leur chiffre vers notre société. Ces opérations de « charme » peuvent se concrétiser par des systèmes de rémunération motivants . »³⁸.

Dans cette optique, la direction technico-commerciale se charge d'exposer à chaque courtier les objectifs de vente de la compagnie ainsi que les objectifs de rapport S/P ou ratio sinistres à primes, qui devraient guider l'action des courtiers vis-à-vis des ANG. Elle s'accorde également avec les courtiers sur les tarifs à appliquer en fonction des risques, des possibilités de remise, des tranches de numéros de police ou de numéros de clients pour la saisie informatique des dossiers production et dossiers sinistres. En cours de collaboration, les conventions et protocoles étant à tacite reconduction, les modifications intervenues dans la tarification, les garanties accordées, les procédures d'indemnisation, etc. sont notifiées à chaque courtier afin d'éviter des incohérences.

A côté du réseau de courtiers, les ANG distribuent également leurs produits aux clients à travers le Bureau direct. C'est le circuit de distribution le plus court car il met l'assureur en contact direct avec le client.

En réalité, le Bureau direct des ANG n'est qu'une simple reprise du bureau de souscription de la Mutuelle (AMG) qui représentait à l'époque le principale mode de distribution conformément à son statut. Cette situation justifie, pour une part, la place qu'occupe le Bureau direct dans le système de distribution des ANG. Mais, l'existence du Bureau direct peut également se justifier comme une option stratégique : le choix de procéder soi-même à une partie des ventes afin de mieux contrôler la mise en œuvre de sa politique de distribution, de fixer des quotas de vente, de sélectionner les risques à l'entrée du portefeuille, etc.

En principe, le bureau direct est une extension de la compagnie à qui il réserve l'exclusivité absolue. Il est ouvert au public et est tenu par les salariés de l'entreprise.

Le Bureau direct des ANG est situé au siège de la compagnie . Son objectif est de conquérir de nouveaux clients ou de fidéliser les clients déjà en portefeuille. Pour l'amélioration des performances du bureau direct, les ANG ont prévu dans leur plan stratégique, des actions de modernisation afin de le rendre plus attrayant, notamment :

« - des vitrines décorées de matériel publicitaire mettant en valeur des produits d'assurances de la société et faisant référence au groupe NSIA-AGCI ;

- ajout des places confortables pour l'accueil des clients ;
- mise à la disposition de la clientèle de prospectus présentant nos produits ;
- si possible publicité télévisée (dans la salle d'attente) sur notre groupe, notre société et sur les produits que nous proposons. »³⁹.

Par ces actions, la compagnie entend impulser une dynamique nouvelle à son bureau direct en mettant un accent particulier sur la présentation du site et sur tous les éléments extérieurs qui peuvent accrocher le client ou le visiteur.

A cet effet, URSYN G. indique que « la publicité sur les lieux de vente, c'est-à-dire à l'intérieur même du bureau ou du magasin à l'aide des articles vendus et du matériel publicitaire « tactique » doit être agréable, accrocher le visiteur et éveiller son intérêt, mettre l'accent sur les produits d'actualité ou promotionnels, servir de point de départ à « l'accrochage » du visiteur par celui qui le reçoit. »⁴⁰.

La publicité est donc un moyen de vente utile dans la mesure où elle influence le comportement du public, mais elle peut s'avérer coûteuse et peu efficace. L'auteur prodigue ainsi ces conseils aux points de vente : « N'oubliez pas, vous qui avez la chance d'avoir une vitrine, qu'elle vend pour vous, surtout si elle est bien placée. Si vous considérez que son aménagement vous coûte trop cher, ne faites aucune tentative, car, n'ayant pas envie de vendre, vous ne vendrez

³⁸. Assurance nouvelle du Gabon (ANG) : Plan stratégie 2001-2003, Libreville, 2000 , p.12

³⁹. Ibid., p.9

⁴⁰. URSYN, Georges : Ibid., p.46

pas de toutes les façons »⁴¹. L'auteur relève là tout l'intérêt qu'a la compagnie de rendre plus agréable et plutôt dissuasif le point de vente, en dépit du coût d'un tel investissement.

Dans leur stratégie de vente par le bureau direct, les ANG ne se contentent pas de mettre en place des « aides à la vente ». En effet, les ANG souhaitent mettre les commerciaux du bureau direct à l'écoute des besoins et préoccupations des clients actuels et potentiels. Pour cela, elles envisagent les actions telles que :

« - formation des rédacteurs en contact avec la clientèle dans les techniques de la communication afin que l'accueil des clients soit plus chaleureux et convivial. Il doivent savoir vendre l'image de l'entreprise ;

- réduction du temps d'attente des clients lors des souscriptions et du service après vente en formant nos rédacteurs dans les techniques de la communication et de la maîtrise de nos produits. Nos commerciaux doivent pouvoir jouer le rôle de conseiller ;

- mise en place de nouveaux produits adaptés aux besoins des consommateurs. »⁴²

La compagnie manifeste ainsi son souci de disposer, au sein du bureau direct, d'une équipe de professionnels mieux formés, capables de renseigner les clients sur les garanties offertes, les conditions de garanties, les délais de prescription, le calcul des primes, les pièces à fournir dans les déclarations de sinistres, en somme les salariés capables d'apporter aux clients les réponses les plus adaptées à leurs besoins.

Toutes ces actions prévues pour améliorer les capacités de la force de vente et inscrites dans le plan stratégique 2001-2003 de la compagnie ne semblent pas, à ce jour, sorties du stade des intentions. Or, pour une entreprise animée par la recherche du profit et la conquête des parts de marché dans une situation concurrentielle, il ne s'agit pas de faire de la créativité abstraite mais des propositions exploitables. Comme l'affirme LEVIT Théodore cité par URSYN G. « Ce qui manque, ce n'est pas les idées, mais les applications, ce ne sont pas les créateurs mais les réalisations concrètes. »⁴³.

⁴¹. Ibid.

⁴². Assurances Nouvelles du Gabon (ANG) : Plan stratégique 2001-2003, Libreville, 2000, p.15

⁴³. URSYN G. : Ibid., p.14

Pour pallier à ces problèmes de formation , la compagnie a ainsi procédé au recrutement de techniciens qualifiés dans le domaine des assurances et de l'action commerciale qui complètent l'équipe du bureau direct héritée de la Mutuelle (AMG).

Tous ces efforts rentrent dans le cadre de l'assistance aux réseaux de distribution (courtiers et bureau direct) prévue dans le plan stratégique de la compagnie aux fins de « soutenir leur action auprès des PME-PMI, professions libérales et commerçants- artisans qui doivent constituer nos cibles de clientèle privilégiée ».

En effet, dans leur stratégie commerciale, les ANG prévoient de s'attaquer à des segments produits / clients. Par exemple : pour les branches Incendie et risques techniques (sauf TRC et BDM) la cible visée sera le créneau des PME-PMI et les produits proposés seront les « Multirisques professionnelles »; pour les catégories TRC et BDM les entreprises des travaux publics constituent les cibles à toucher; les Multirisques professionnelles pour les professions libérales et les commerçants –artisans, etc. La compagnie prévoit également la refonte des contrats pour les adapter aux besoins de sa clientèle cible.

Tableau 4 : Chiffre d'affaires par apporteur et par branches au 30 juin 2002.

Apporteurs	BRANCHES								Total
	Automobile	Maladie	Dommages corporels	Incendie	Dommages aux biens	Transports maritimes	Transports aériens	Responsabilité civile	
BD	546 659 423	70 456 422	28 439 755	95 506 583	47 247 005	34 603 128	109 331 620	19 505 484	951 749 420
Courtiers									
GSG	269 116 883	168 552 128	45 206 531	125 029 795	42 231 120	72 266 289	234 197 546	74 346 611	1 030 948 903
ACG	26 514 325	181 470 213	284 850	187 088 609	1 831 910	2 414 400	-	17 020 000	418 624 307
La Ruche	27 560 469	1 593 800	3 247 350	1 020 451	316 936	1 091 400	-	820 685	35 651 091
SOLICAR	32 350 128	187 666 039	197 000	136 249	-	-	-	4 067 223	224 416 639
ACR	194 174 719	1 273 300	6 474 875	1 128 240	813 440	1 824 737	-	5 987 407	211 676 718
GECAR	-	-	-	31 256 201	3 041 675	-	-	1 947 907	36 245 783
SACAR	5 238 375	-	40 000	294 857	-	-	-	15 000	5 588 232
AGAR	20 491 218	6 452 020	-	-	480 000	-	-	-	27 423 238
CROIS. A.	19 244 200	4 050 350	160 000	-	-	-	-	-	23 454 550
ABT	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SGAC	2 374 856	-	-	-	-	-	-	-	2 374 856
CGA	23 039 196	-	-	-	-	1 621 753	-	-	24 660 949
MCA	12 809 343	-	-	-	417 197	-	-	-	13 226 540
GABON ASS.	11 293 168	7 265 493	6 880 431	1 263 169	11 711 511	2 109 276	-	10 237 042	50 760 090
CAR GABON	10 436 183	-	-	-	-	-	-	-	10 436 183
CONT.A	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GFA	8 060 436	-	40 000	-	-	-	-	329 629	8 430 065
Tot courtiers	662 703 499	558 323 343	62 531 037	347 217 571	60 843 789	81 327 855	234 197 546	114 771 504	2 121 916 144
TOTAL	1 209 362 922	628 779 765	90 970 792	442 724 154	108 080 794	115 930 983	343 529 166	134 276 988	3 073 665 564

Source : ANG : contrôle de gestion

L'analyse de ce portefeuille montre certains progrès dans le système de distribution mis en œuvre par les ANG. Mais, au-delà de l'augmentation du chiffre d'affaires, le portefeuille ainsi

constitué présente certains déséquilibres, mais surtout le manque de dynamisme des réseaux. Certes, l'intervention des courtiers contribue à accroître la production (environ 69% du chiffre d'affaires) de la compagnie, mais nous constatons que c'est surtout dans les branches à forte sinistralité que ces derniers prospèrent. L'automobile et la maladie représentent pratiquement 57,5% de l'apport des courtiers. Autrement dit, la contribution actuelle des courtiers porte surtout sur des branches où la prospection est facile mais où les résultats sont souvent catastrophiques. De plus, le fait que la compagnie soit amenée à verser à ces courtiers des commissions sur les branches aussi déficitaires comme l'automobile et la maladie peut la pénaliser à plus ou moins long terme.

Certes, il serait hâtif voire prématuré de mesurer l'efficacité de cette stratégie de distribution aujourd'hui, mais l'observation de l'organisation des réseaux, des moyens utilisés dans chaque réseau et des relations avec les partenaires peut nous permettre de relever certaines carences.

Section 2 : Identification des problèmes .

Nous allons, dans cette section, nous consacrer aux carences que présentent le système de distribution des ANG.

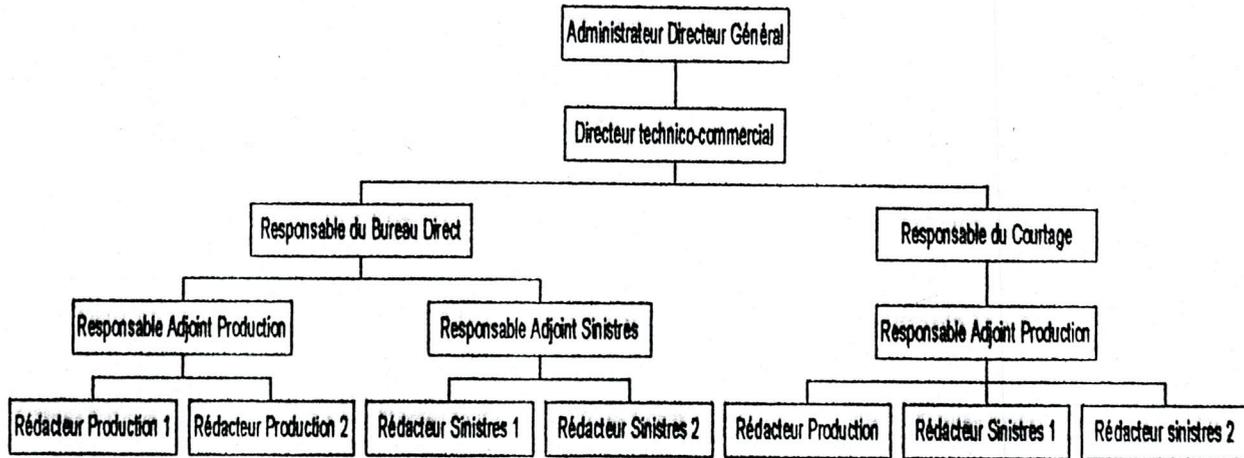
D'abord, d'une manière générale, les ANG ne disposent pas encore d'organigramme détaillé et définitif. Cela s'explique par le fait que depuis le changement de statut, les structures sont en train d'être mises en place progressivement, au gré des circonstances. Une telle situation peut être un handicap pour la compagnie, dans la mesure où la structure de l'entreprise doit pouvoir être réfléchi et conçue en fonction de ses objectifs .

Plus particulièrement, l'absence d'un schéma d'organisation au niveau de la fonction commerciale ne la prédispose pas à des performances meilleures. Comme le précise C. EKOMIE AFENE.: « ce défaut d'organigramme réel peut avoir pour conséquence une anomalie dans la ligne de commandement qui s'illustre par le fait que des employés se trouveront parfois sous les ordres de deux personnes. »⁴⁴.

⁴⁴. EKOMIE AFENE César : L'inopposabilité des conventions inter assureurs aux assurés, Amiens, Université de Picardie, mémoire, DESS, Droit, p .6

C'est dire qu'en l'absence d'un organigramme formel, l'autorité et la responsabilité n'étant pas définies avec précision, il est difficile que chacun connaisse exactement ses attributions et sache précisément à qui s'adresser selon le problème à résoudre. Par conséquent, en cas de défaillances du système de distribution (par exemple : les problèmes de sous tarification, de sélection des risques, des saisies des affaires des courtiers, etc.) les responsabilités ne seront pas facilement imputées.

Figure1 : Schéma de l'organisation commerciale actuelle des ANG.



Lorsque nous observons l'organisation de la fonction commerciale des ANG, nous nous rendons compte qu'elle est faite par réseaux. Cette segmentation commerciale permet en effet à la direction commerciale de répartir les tâches par réseaux, notamment les opérations de production et de traitement de dossiers sinistres.

Mais, le problème que présente une telle organisation c'est qu'elle laisse de côté des aspects commerciaux très importants tels que : la promotion des ventes, les études de marchés, les statistiques commerciales, la publicité au lieu de vente, la formation des commerciaux, la conception des nouveaux produits, la documentation commerciale, etc. Ceci est d'autant plus vrai que les actions de formation des commerciaux et de mise en place des nouveaux produits prévues dans le plan stratégique 2001-2003 ne sont pas encore effectives à ce jour.

De plus, la composition actuelle de la « force de vente » (près de 13 personnes) nous paraît encore bien insuffisante pour une compagnie déterminée à prendre des parts de marché. Certes, il ne suffit pas de disposer d'un effectif quantitativement important pour faire de

meilleures ventes ou fidéliser la clientèle actuelle, mais une compagnie d'assurances, naissante fut-elle, ne peut devenir leader et être la société de référence du marché dans dix ans avec un tel effectif dans la dynamique commerciale. A moins que la société compte résolument sur la technicité et la polyvalence de ses salariés.

Or, sur ce dernier point, les responsables notent une certaine insuffisance, chacun restant confiné sur sa tâche au moment où les besoins se révèlent dans d'autres domaines. Par exemple, lorsqu'un client vient déclarer un sinistre au comptoir il doit pouvoir être servi par un producteur en l'absence d'un rédacteur sinistres.

Concernant le réseau commercial proprement dit, l'on peut relever quelques insuffisances. D'abord, il faut rappeler que lors de la mise en place de son réseau de distribution la compagnie doit accepter un compromis entre l'idéal et le réalisable. L'idéal consiste, pour la compagnie, à disposer de tous les moyens nécessaires permettant d'implanter dans toutes les zones de profit des points de vente ou des agences sur lesquels elle exerce un contrôle, de sélectionner dans son réseau de courtiers uniquement les plus compétents sur le marché et avoir avec eux des relations privilégiées, de recruter et former le personnel du bureau direct, etc.

Mais le réalisable c'est ce que les moyens dont dispose la compagnie lui permettent de faire. C'est le cas des ANG, une nouvelle société qui, compte tenu de ses ressources et des réalités historiques, doit s'adresser à un marché local déjà fortement concurrentiel et s'appuyer sur des canaux de distribution existants (son bureau direct et les courtiers).

Dans ce cas, son capital étant limité, la compagnie se retrouve avec un réseau de courtiers dont la collaboration ne semble pas encore donner les résultats escomptés.

« Pourtant nos efforts pour plaire à nos différents courtiers sont soutenus mais un des grands apporteurs du marché ne joue pas encore totalement le jeu, tenu par ses anciennes relations avec certains de nos concurrents »⁴⁵. Cela s'explique par le fait que les plus grands courtiers, qui détiennent une part très importante du marché (plus de 80%) soient encore réticents à faire participer la compagnie sur les risques importants.

Cet exemple est révélateur des difficultés qu'éprouve la compagnie dont les ressources ne permettent pas d'établir des relations commerciales efficaces avec certains courtiers. A cela il faut ajouter les problèmes récurrents de sélection des risques, de rétention de primes, de déclaration de faux sinistres, etc. qui s'expliquent par le fait que les courtiers n'ont pas, en réalité, la maîtrise de la distribution.

Aussi, il nous a été permis de constater que pour la souscription des risques automobiles très peu de courtiers (non gestionnaires) appliquent rigoureusement les recommandations de la compagnie telles que la présence du véhicule à assurer pour les besoins de photographie. Cette négligence ou omission volontaire a pour conséquences : l'intégration dans le portefeuille de la compagnie des risques anti- sélectionnés, l'instabilité du portefeuille, les résultats techniques souvent trop justes.

En réalité, le recours aux courtiers soulève un certain nombre de problèmes relatifs au contrôle de la compagnie sur son réseau. Le courtier est une personne (physique ou morale) indépendante qui cherche avant tout à maximiser son profit. Il concentre ses efforts sur les clients qui sont , pour lui et compte tenu des produits d'assurance qu'il est chargé de distribuer, les plus importants. Enfin, il peut ne pas avoir les compétences techniques nécessaires pour vendre efficacement les produits de la compagnie.

Face au problèmes que pose le réseau de courtiers, la compagnie peut envisager le Bureau Direct comme une solution absolue. Elle peut alors compter sur l'efficacité commerciale de son bureau direct pour attaquer certains segments précis de la clientèle, notamment les PME-PMI, les professions libérales, les commerçants- artisans, les particuliers.

Une telle stratégie, si elle est appliquée rigoureusement, peut s'assimiler à ce que G. URSYN nomme par marketing segmenté. « Le marketing segmenté ou différencié consiste à concentrer ses efforts plus particulièrement sur un nombre plus ou moins important de segments en adaptant les programmes de vente à leurs besoins »⁴⁶, précise-t-il.

Or, notre observation du fonctionnement du bureau direct nous montre une pratique bien

⁴⁵. Les Assurances Nouvelles du Gabon (ANG) : Rapport d'Activité ANG au 31/09/2001, Libreville, 2001, p.2

⁴⁶. URSYN G. : Ibid., p. 24

contraire à celle du marketing segmenté. En effet, nous notons l'inexistence de véritables programmes de vente au niveau du bureau direct. Les vendeurs ou producteurs sont astreints, par la force des choses, à vendre à tous les acheteurs qui se présentent au guichet indifféremment des segments auxquels ils appartiennent.

En l'absence d'une véritable prospection ou recherche de clients en vue de la réalisation d'une vente, le bureau direct des ANG ne fait pas à proprement parlé le choix de la clientèle et évolue plutôt dans une optique de marketing global. « Le marketing global ou non différencié consiste à vendre indifféremment à tous les acheteurs sans se demander quel est le segment auquel il appartient. C'est ce que fait un épicier ou un agent d'assurance lorsqu'il sert tous les clients qui se présentent pour s'assurer en automobile. »⁴⁷. Malheureusement, cette pratique ne donne pas toujours les résultats escomptés car, précise l'auteur, « c'est dans le marketing global que l'on remarque les résultats les plus médiocres. »⁴⁸.

L'une des faiblesses du Bureau Direct peut être également la taille de la force de vente. En effet, l'on peut dire sans risque de se tromper que la taille de la force de vente du bureau direct (près de 17 personnes) n'est pas encore suffisante compte tenu des objectifs de la compagnie.

Car, pour conquérir et fidéliser les clients, le personnel doit être qualifié et en nombre suffisant, permettant ainsi à la compagnie de « développer une politique commerciale agressive lors des renouvellements en développant le Bureau direct pour contrer le transfert des affaires vers une société concurrente »⁴⁹. Or, comme nous l'avons déjà relevé, la force de vente de la compagnie n'est pas encore suffisante pour être organisée par produit ou par segment de clientèle ; les actions de formation n'ont pas encore été entreprises ; les systèmes de rémunération ne semblent pas encore performants, selon certains salariés.

Pourtant, le plan stratégique indique que : « les actions suivantes seront menées tout au début de l'année 2001 :

- faire participer certains rédacteurs aux séminaires de formation sur les méthodes de communication et la présentation de nos produits ;

⁴⁷. Ibid.

⁴⁸. Ibid, p. 25

⁴⁹. Assurances Nouvelles du Gabon (ANG) : Plan Stratégique 2001-2003, Libreville, p. 12

- analyser avec eux leurs besoins concrets pour avoir une vision claire et précise des attentes de leur clientèle ;

- étudier un système de rémunération motivant afin d'améliorer la productivité et la rentabilité (exemple P.B.). »⁵⁰. Le fait que ces actions ne soient pas encore concrétisées à ce jour peut expliquer, en partie, le manque d'enthousiasme ou parfois de dynamisme que l'on peut aisément observer chez certains membres de cette force de vente.

Nous noterons également que même en ce qui concerne le bureau direct, la direction commerciale n'a pas fixé les quotas de vente. Cela pose évidemment le problème de l'évaluation des performances du bureau direct. Car, comment mesurer les efforts du bureau direct en termes de vente lorsque ne sont pas définis au préalable les quotas. Certes, le plan d'actions 2001 de la compagnie fixe les objectifs de chiffre d'affaires de la compagnie à 2.700.000.000 FCFA (supérieur au chiffre d'affaires réel enregistré au 30/12/2001 : 2.169.041.091 FCFA), mais la direction commerciale gagnerait à fixer des quotas par réseau, par branche ou par produit, par segment, pour une meilleure définition des moyens à utiliser.

Notre tentative de dégager les aspects de la gestion des circuits de distribution au sein des ANG nous a amené à ressortir un certain nombre d'insuffisances relatives à la gestion des réseaux de distribution, notamment :

- l'organisation de la fonction commerciale, malgré sa segmentation en deux départements (courtage et bureau direct), ne donnent pas des orientations précises quant aux segments de clientèle et aux objectifs de vente.

- La stratégie n'a pas tenu compte de l'étroitesse des moyens financiers et humains de la compagnie, certaines actions demeurant irréalisables.

- l'effort de vente n'est pas soutenu et concentré sur les clients les plus rentables.

- La compagnie n'a pas développé de procédures facilitant le lancement de nouveaux produits.

- La compagnie est gérée selon un mode d'organisation commercial plutôt que de marketing.

⁵⁰. Ibid..

Un tel constat, s'il ne remet pas en cause le système de distribution sur lequel s'appuie une compagnie d'assurance aux ambitions aussi grandes que celles affichées par les ANG, nous incite néanmoins à proposer des éléments à même d'optimiser la gestion des réseaux .

Chapitre 4 : CRITERES D' OPTIMISATION DE LA GESTION DES RESEAUX DE DISTRIBUTION.

Une entreprise moderne et ambitieuse telle que les ANG, placée dans un marché concurrentiel et étroit (le marché gabonais des assurances), ne peut valablement atteindre ses objectifs sans intégrer le marketing dans son système de distribution.

Dans ce dernier chapitre, nous évoquerons, en nous inspirant largement de l'ouvrage de KOTLER P. et DUBOIS B. («Marketing Management »), les éléments sur lesquels la compagnie peut s'appuyer pour optimiser son réseau de distribution.

Section 1 : Appui marketing à la gestion des réseaux : du choix des canaux au contrôle de leurs résultats techniques.

La qualité du système de distribution d'une compagnie dépend de la rigueur qu'elle applique dans l'animation des différents réseaux, c'est-à-dire le choix, la gestion et le contrôle ses intermédiaires d'une part ; le choix, la gestion et le contrôle de la force de vente interne de l'autre.

Dans une optique marketing, la mise en place d'un système de distribution doit se faire en plusieurs étapes : « il faut successivement étudier les besoins des clients, définir les objectifs poursuivis, identifier les solutions de distribution et les évaluer . », indiquent KOTLER P. et DUBOIS B.

D'abord, l'étude des besoins de la clientèle doit pouvoir tenir compte des attentes qui s'expriment le plus souvent à travers cinq (5) dimensions : le volume unitaire d'achat, le délai, l'endroit, le choix, le service. Pour chacune de ces dimensions, la compagnie doit apprécier le niveau attendu par le client et la dispersion des attentes selon les segments du marché. Par exemple, il est reconnu que les exigences de la clientèle des sociétés d'assurance se portent de plus en plus sur les délais courts (gestion rapide et diligente des dossiers sinistres, des réponses rapides au courrier, etc.). Ce qui doit amener la compagnie de faire preuve de diligence dans ses prestations.

Ensuite, la définition des objectifs d'un réseau doit être fonction du niveau de service souhaité par la compagnie. C'est-à-dire que, le choix des segments de clientèle et celui des canaux de distribution doivent être étroitement liés. La compagnie doit donc concevoir ses objectifs de distribution à partir des principales contraintes qui lui sont imposées par les produits, les canaux et l'environnement. Par exemple, compte tenu de la complexité du produit « assurance » qui se caractérise par le conseil, la garantie à un prix donné, le suivi et la gestion, la compagnie doit choisir de le vendre soit par un courtier dont les compétences sont vérifiées, soit directement par sa force de vente interne.

Une fois que le canal est choisi, la compagnie fixe les objectifs de distribution qui doivent :

- tenir compte de la conjoncture du moment ;
- être en phase avec la stratégie globale de la compagnie (à moyen terme : 3 ou 5 ans) ;
- être réalistes (c'est-à-dire à porté d'un distributeur qui fait des efforts) ;
- être expliqués et acceptés par chaque canal de distribution ;
- être périodiquement contrôlés en accord avec le distributeur ;
- donner lieu à des avantages financiers au cas où ils sont atteints ou dépassés.

La détermination des forces et faiblesses des différents types d'intermédiaires joue également un rôle important dans l'accomplissement des fonctions de distribution. Le courtier, par exemple, représente un moyen peu onéreux de toucher la clientèle du fait qu'il n'est rémunéré qu'à la commission, mais l'effort de vente est moins intense que celui fourni par l'Agent général. Le choix d'un canal de distribution dépend enfin de variables liées à l'environnement tels que la situation économique, la réglementation, etc.

Après avoir défini les objectifs et les contraintes de sa politique de distribution, la compagnie doit procéder à une analyse des différentes solutions possibles. « Une solution en matière de distribution comporte trois éléments : 1) la nature des intermédiaires qui assurent la vente et le transfert des produits sur le marché ; 2) le nombre d'intermédiaires utilisés à chaque

stade de distribution ; 3) les responsabilités et engagements respectifs du producteur et de ses intermédiaires. »⁵¹.

Concernant la nature des intermédiaires, la compagnie doit examiner les réseaux traditionnels de distribution (tels que les courtiers, agents généraux, bureaux directs), mais également imaginer les nouvelles approches (vente par correspondance, distribution par les banques ou bureaux de poste, Internet, etc.). La compagnie doit également porter une attention particulière aux démultiplicateurs de distribution que sont par exemple : les employés des cabinets de courtage, les « prescripteurs » d'assurances (notamment les experts comptables, les notaires, les garagistes, les agents immobiliers, etc.).

Quant au nombre d'intermédiaires à utiliser, il est fonction du degré de couverture du marché visé par l'entreprise. Pour une compagnie nouvellement créée comme les ANG, il serait préférable d'opter pour la distribution sélective, plutôt que la distribution intensive ou la distribution exclusive, car « en général, une distribution sélective permet à un fabricant d'obtenir une couverture satisfaisante du marché et un contrôle de son réseau à un coût inférieur à celui d'une distribution intensive. »⁵².

Toutefois, même si la compagnie envisage une distribution intensive, elle ne peut accepter que ses produits soient distribués par des canaux défaillants. C'est ainsi qu'elle doit s'efforcer de connaître l'expérience des courtiers, leurs solvabilités, leurs aptitudes à coopérer, leurs réputations, leurs emplacements, leurs rythmes de croissance, la nature de leurs clientèles, etc. Lorsqu'il s'agit du Bureau Direct, la compagnie doit prendre la mesure de sa compétence en évaluant le nombre et la nature des contrats (automobile, maladie, incendie, risques divers, transports, etc....) qu'elle distribue dans une période donnée, la taille et la qualité de sa force de vente, son aptitude à fidéliser les clients déjà en portefeuille.

Dans la même optique, ROUVILLOIS M. propose quelques éléments à prendre en considération au moment du choix d'un canal de distribution, à savoir :

- « - les types de contrats à distribuer, notamment leur complexité ;
- les clients visés ;

⁵¹. KOTLER P et DUBOIS B. : Ibid., p.509

⁵². Ibid., p. 510

- les caractéristiques propres à chaque canal de distribution dans la zone choisie ;
- les ressources financières de la compagnie ;
- le prix du ticket d'entrée dans chaque canal ;
- la rentabilité comparée des différentes solutions ;
- les risques de conflit avec les réseaux déjà en place. »⁵³.

La prise en compte de ces critères devrait permettre à la compagnie de constituer un réseau performant.

En élaborant son système de distribution, la compagnie doit préciser les engagements et responsabilités de chacun. Ce sont des conventions signées avec les différents apporteurs qui doivent préciser les principaux éléments de la politique de relations commerciales, notamment : la politique de prix, les conditions de rémunération, les droits territoriaux, les prestations de service.

La politique des prix consiste à trouver un bon compromis entre le développement et la rentabilité. Car, lorsque les prix sont trop élevés, il y a risque de perte d'argent, de temps et d'abandon du marché aux concurrents. Dans ce cas les réseaux commerciaux souffrent et s'abîment. En revanche, les prix trop bas font augmenter les ventes rapidement mais ne permettent pas à la compagnie d'absorber les frais de structure. La compagnie doit donc tenir compte des comportements d'une clientèle accordant toujours plus d'importance au prix, ainsi que l'affirme C. PARMENTIER : « la distribution doit s'adapter à une mosaïque de comportements et le prix est , et restera, une préoccupation primordiale »⁵⁴.

S'agissant de la rémunération des intermédiaires, la compagnie peut choisir entre plusieurs systèmes ou les combiner. Ces systèmes sont notamment : les salaires (réservés au Bureau Direct) qui peuvent être combinés avec des commissions si les objectifs sont atteints ou dépassés ; les commissions annuelles ou les commissions escomptées (pratiquées lorsque la commission annuelle est trop faible) représentant un pourcentage des affaires apportées ; les honoraires (pratiqués par le grand courtage et payés par le client) qui peuvent être combinés avec la commission payée par la compagnie ; l'intéressement aux résultats techniques (utilisé avec les agents ou les courtiers) permet de faire converger les intérêts de la compagnie avec ceux

⁵³. ROUVILLOIS M. : Ibid., p.18

⁵⁴. PARMENTIER, Christian : Les stratégies de distribution gagnantes, in L'ARGUS, Paris, 8 décembre 1995, p.34

des intermédiaires ; les « incentives » (encouragements ou stimulants), c'est-à-dire les cadeaux et voyages que peuvent gagner les courtiers à l'occasion des concours de production. En fait, la politique de rémunération participe de la motivation des intermédiaires, car « les intermédiaires doivent être motivés pour travailler au mieux de leurs possibilités. Les raisons qui les ont conduits à s'intégrer au circuit de distribution représentent déjà une certaine forme de motivation, mais celle-ci doit être renforcée par une attention et un encouragement constant de la part du fournisseur. »⁵⁵.

Les droits territoriaux constituent un aspect important de la politique des relations commerciales, dans la mesure où chaque distributeur a toujours besoin de quels sont les autres distributeurs dans sa région. Par exemple, un courtier comme Gabon assurances implanté dans la ville de Port-Gentil, devrait être informé sur les autres distributeurs des ANG qui y sont installés. Enfin, les prestations de services que doit fournir chaque distributeur doivent faire l'objet d'une définition complète et précise, notamment lorsque le courtier a reçu mandat d'encaisser les primes et de régler les sinistres.

Consciente de ses ressources et après avoir identifié les réseaux de distribution possibles, la compagnie doit pouvoir décider lequel d'entre eux répond le mieux à ses objectifs. Pour cela elle prend en compte trois critères : le coût, le contrôle et la souplesse.

Le coût est certainement le critère le plus important dans la mesure où elle devrait choisir de vendre à moindre coût. Parmi les distributeurs d'assurances, il est reconnu que les courtiers représentent le réseau le moins coûteux pour la compagnie, tandis que le réseau d'agents ou le bureau direct représentent des coûts de création, d'entretien et de fonctionnement très élevés, et la vente par correspondance représente des investissements lourds et très longs à amortir, etc. Une telle réalité peut être relative car autant les charges fixes du réseau de courtiers sont inférieures à celles de la force de vente interne, autant les coûts variables du réseau de courtiers peuvent s'élever plus vite du fait d'une commission très importante.

Par conséquent, si chaque réseau permet à la compagnie de réaliser un chiffre d'affaires, il comporte également un coût. Cependant, le meilleur réseau n'est pas celui qui engendre le chiffre d'affaires le plus élevé ni celui qui représente le coût le plus faible, mais celui qui permet

⁵⁵. KOTLER P. et DUBOIS B. : Ibid., p.515

d'obtenir un portefeuille de qualité ou équilibré, une grande marge de solvabilité, en somme le plus grand bénéfice.

Le contrôle des réseaux de distribution reste aussi un des impératifs de la compagnie, mais cette tâche n'est pas toujours aisée à l'endroit des courtiers qui travaillent généralement de façon indépendante pour leur propre compte. Concernant sa force de vente interne, la compagnie doit régulièrement contrôler l'activité et évaluer les résultats. Les aspects sur lesquels il convient d'être vigilants concernent le niveau des ventes, les délais de souscription et de règlement, la qualité des services rendus aux clients, etc. la compagnie doit donc élaborer des quotas de vente qui explicitent les résultats attendus.

Lorsque la compagnie a mis en place un plan commercial annuel, il est nécessaire de prévoir un suivi et une évaluation permanente des opérations engagées. Le contrôle du plan de distribution, nécessaire pour le développement de la compagnie, doit porter sur l'examen du chiffre d'affaires réalisé par rapport aux objectifs préétablis, l'analyse de la part de marché pour voir si la compagnie a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents, l'étude des ratios commerciaux, le baromètre de la clientèle.

L'examen du chiffre d'affaires annuel devrait porter sur l'apport des affaires nouvelles, les renouvellements, les annulations de primes, etc.

L'analyse de la part de marché peut se faire soit par la part de marché globale (rapport des ventes de la compagnie sur les ventes totales du marché), par la part de marché « servi » (rapport des ventes de la compagnie sur le marché effectivement visé par elle), la part de marché relative (rapport des ventes de la compagnie sur le chiffre d'affaires du concurrent le plus important) qui traduit les rapports de force sur le marché.

L'étude des ratios commerciaux tels que : le taux de croissance des primes émises ou du chiffre d'affaires (rapport des primes émises de l'année sur les primes émises de l'année précédente) ; le taux de croissance de la production (rapport des affaires nouvelles de l'année sur les affaires nouvelles de l'année précédente) ; le taux de résiliation (les résiliations de sur le portefeuille de l'année) ; le taux d'apport (rapport des apports nets sur le portefeuille de l'année).

Le baromètre de la clientèle consiste à sonder régulièrement les attitudes des clients, des distributeurs et des autres parties prenantes de l'environnement commercial.

L'analyse de tous ces paramètres permet à la compagnie de décider s'il faut développer, maintenir ou réduire tel ou tel aspect de l'activité commerciale.

La souplesse du réseau est une nécessité pour la compagnie. Car, celle-ci ne peut valablement se contenter d'un réseau rigide s'il ne lui apporte pas entière satisfaction. Pour envisager un réseau rigide il faut que ses avantages soient substantiels aussi bien en termes de coût que de contrôle. Autrement dit, la compagnie doit prévoir les possibilités de modifier ses réseaux en fonction de l'évolution du marché ou des produits. Par exemple, une compagnie ayant déjà signé des contrats de distribution avec les courtiers pour plusieurs années et, si au cours de la période d'autres modes de distribution tels que la vente par les banques ou supermarchés prennent de l'importance, la compagnie liée par ses engagements antérieurs ne peut en tirer profit. La compagnie doit donc veiller sur la souplesse de ses réseaux et se donner la possibilité de les modifier : soit par l'addition ou la suppression de certains membres du réseau, soit l'addition ou suppression de certains réseaux, soit la refonte complète du système de distribution.

La gestion de la force de vente interne fait également partie de la gestion des réseaux de distribution. La compagnie doit donc veiller à sa mise en place, à sa gestion, à l'amélioration de sa productivité. Car, une force de vente peut accomplir de multiples tâches, mais représenter en même temps une lourde charge pour la compagnie qui l'utilise.

La mise en place d'une force de vente doit se faire par étapes successives : la définition des objectifs, l'élaboration de la stratégie, le choix de la structure, la taille de la force de vente, le mode de rémunération. Les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en considération la nature des marchés visés par la compagnie et le positionnement recherché sur le marché ou sur chaque segment de la clientèle. Et, en plus de l'activité de vente, la force de vente doit prendre en charge d'autres activités telles que : la prospection (pour découvrir de nouveaux clients), la communication (pour transmettre à la clientèle des informations relatives aux produits et services proposés), le service (conseils, assistance, etc.), la collecte d'informations, etc.

L'élaboration d'une stratégie de vente doit impliquer toutes les composantes du bureau et définir les rôles de chacun, car la vente est d'abord un travail d'équipe. Par exemple, la stratégie peut consister à ce que le responsable du bureau participe directement à la vente des contrats très importants (les risques aviation, maritimes, pétroliers, par exemple), le service clientèle fasse des prospections, les techniciens informent et assistent les clients, etc.

La structure de la force de vente dépend en grande partie de la stratégie adoptée. La compagnie peut opter soit pour une structure par fonction, par produit, par marché, une structure mixte ou combinée.

La taille de la force de vente doit aussi être proportionnelle à la stratégie et à la charge de travail. Elle constitue non seulement un atout, mais aussi un coût pour la compagnie.

Enfin, la rémunération de cette force de vente doit être un moyen de la motiver et de la garder. Elle doit donc être satisfaisante pour les individus qui composent la force de vente, sans entamer pour autant être une source de déficit financier pour la compagnie.

Après avoir déterminé les objectifs, la stratégie, l'organisation, la taille et le système de rémunération, la compagnie doit choisir le mode de gestion de sa force de vente. L'utilisation de la force de vente interne étant manifestement le mode de distribution le plus onéreux, la compagnie doit donc la gérer avec doigté. Il s'agit de recruter ses différents membres, de les former, de les superviser, de les motiver, de les évaluer.

Le recrutement et la sélection de la force de vente doivent se faire avec soin et objectivité, afin de limiter le coût élevé d'un personnel adéquat. Par exemple, la compagnie peut utiliser certaines procédures telles que : les recommandations, les recours à des organismes spécialisés (l'Office National de l'emploi), les petites annonces, les contacts avec le milieu étudiant (les centres nationaux des Assurances, l'Institut international des assurances, etc.), les cabinets de recrutement, etc.

Les programmes de formation doivent permettre aux nouvelles recrues de se familiariser avec l'entreprise, ses produits (compte tenu de la complexité des produits d'assurance), ses marchés et ses techniques de vente. Mais, pour y arriver les responsables doivent ressentir la nécessité de cette formation et mettre des moyens conséquents. Une compagnie d'assurance, ne peut valablement espérer de meilleurs résultats lorsqu'elle contourne « l'obstacle » formation en

préférant recruter les individus déjà formés. Une telle solution offre souvent des gains illusoirs, dans la mesure où ces salariés expérimentés exigent des salaires élevés, qui excèdent parfois le coût d'une formation équivalente.

La supervision et l'animation de cette force de vente doivent permettre à la compagnie de réduire les frustrations inhérentes à un travail exigeant. Tous les individus doivent donc être sous le contrôle d'un superviseur qui se charge de les guider et de les motiver.

La compagnie doit, en plus de la rémunération, penser à d'autres moyens de motivation tels que les quotas de vente (qui fixent ce qui doit être vendu au cours de l'année), les réunions de vente (qui constituent des occasions de contact permettant de rompre avec la routine, et la possibilité pour les vendeurs de s'identifier au groupe), les concours de vente (qui permettent d'inciter les vendeurs à fournir un effort particulier), les voyages, l'intéressement aux bénéfices et divers avantages annexes.

Une évaluation régulière de la force de vente permettra d'améliorer les performances de la compagnie. Cette évaluation peut porter sur la comparaison des volumes de vente des individus, la comparaison de l'évolution des résultats d'un individu d'une année à l'autre, la mesure de la satisfaction des clients, l'appréciation qualitative. Cette dernière forme permet d'apprécier la connaissance que le vendeur a de sa compagnie, des produits, des clients, des concurrents, de ses responsabilités, les traits de sa personnalité, ses manières, son tempérament, etc.

Enfin, tous les critères d'optimisation de la gestion des réseaux de distribution ainsi déterminés doivent être communiqués à tous les canaux afin qu'ils sachent comment leurs performances seront évaluées par la compagnie et qu'ils cherchent à s'améliorer. La compagnie devrait donc, en créant un système d'information, entretenir des contacts et créer une véritable synergie avec ses réseaux de distribution. Ce système d'information que KOTLER P. et DUBOIS B. nomment « Système d'information marketing » (S.I.M) a pour rôle d'aider le responsable commercial à mener à bien ses activités d'analyse, de planification, de mise en œuvre et de contrôle des réseaux, mais aussi de l'aider à exprimer ses besoins, recueillir l'information et la diffuser à temps aux canaux de distribution concernés.

Autant de mesures qui, si elles ne suffisent pas, auront au moins le mérite de rapprocher la compagnie d'assurance de ses réseaux de distribution.

Cependant, quelle que soit la qualité de ses relations avec les réseaux constitués, les divergences subsistent et la compagnie doit non seulement les prévoir mais surtout les résoudre.

Section 2 : La gestion des conflits compagnie / intermédiaires.

Le conflit est un phénomène relativement courant dans toute relation humaine. Ainsi, il n'est pas réaliste de penser que la mise en place, la gestion ou le contrôle d'un réseau de distribution ou de la force de vente s'effectuent sans heurts. Bien au contraire, et comme l'a noté NOBILE D. « le secteur de l'assurance se distingue par la nature de son réseau de distribution, qui peut être un facteur important de risque de conflits dans la stratégie des sociétés d'assurances. »⁵⁶.

En effet, deux types de conflits peuvent être identifiés à propos des réseaux de distribution : les conflits horizontaux qui peuvent opposer les canaux appartenant à un même réseau (courtiers) situés à un même stade dans le circuit de distribution (courtiers et agents), et les conflits verticaux qui opposent la compagnie aux canaux de distribution.

Pour une gestion optimale des réseaux de distribution, la compagnie doit pouvoir identifier les différentes sources de conflits et envisager les solutions adéquates.

L'identification des sources de conflits consiste à relever les points de désaccord sur les objectifs, la définition des rôles, l'appréciation de l'environnement commercial, la rémunération . Tout d'abord, les objectifs de la compagnie et ceux des courtiers divergent sur le fait que le courtier est d'abord le mandataire de son client. Par exemple, le souci du courtier est de placer le risque de son client au meilleur prix (voir le prix le plus faible possible) et , en cas de réalisation du sinistre de recevoir l'indemnité la plus importante possible, dans les délais les plus limités.

En revanche, la compagnie qui a défini ses tarifs en fonction de ses charges et de l'importance des risques à couvrir, détermine également l'indemnisation de ses sinistres en fonction des garanties accordées, des exclusions, des délais exigés. Dans cette démarche, certains

⁵⁶. NOBILE Donat : Le contrôle de gestion dans une société d'assurance et de réassurance, Paris, L'Aragus, Sécurité, 1976, p.320

règlements peuvent se faire à court, moyen et long termes, ce qui la met en conflit avec un courtier qui a la pression du client.

Ensuite, la définition des rôles peut opposer les courtiers aux compagnies dans la mesure où les premiers apprécient peu que les compagnies, à travers leurs bureaux de distribution directe leur fassent de la concurrence. Par contre, le fait que les courtiers encaissent les primes et gèrent les sinistres en se comportant comme de véritables compagnies au-delà de leur statut, gêne considérablement les compagnies.

Enfin, l'appréciation de l'environnement commercial peut être une autre source de conflit. Pour l'illustrer nous prenons l'exemple des conditions d'exercice de la profession d'intermédiaire instaurées par le code des assurances de la CIMA. Ces conditions de capacité, d'honorabilité, de garantie financière, d'assurance de responsabilité civile, ajoutées à l'interdiction d'encaissement des primes, sauf mandat express des compagnies, ont certainement été différemment appréciées : pour les compagnies cela permet d'assainir le marché, alors que pour les courtiers ces mesures peuvent constituer un frein à leur développement.

La rémunération est généralement la principale source de conflit entre la compagnie et sa force de vente. Car, il n'est pas toujours facile pour la compagnie de mettre au point un système de rémunération qui satisfasse à la fois les agents et la direction. Un salarié préfère un système qui lui procure une certaine régularité de ses revenus, une récompense pour des performances supérieures à la moyenne, un sentiment de justice compte tenu de son expérience, du salaire de ses collègues et confrères, et du coût de la vie. En revanche, pour la compagnie, un système de rémunération idéal permet un contrôle de temps, tout en restant peu coûteux et simple à gérer.

Après avoir identifié les sources de conflit, la compagnie doit envisager des solutions qui permettront soit de les prévenir, soit de les résoudre. Ces solutions peuvent être notamment : la négligence, l'accommodation, la domination, le compromis.

La négligence consiste à ignorer complètement et volontairement un problème qui oppose la compagnie à un partenaire, surtout lorsque l'enjeu n'est pas vraiment important. Par exemple, si un courtier non gestionnaire contacte la compagnie pour placer un risque automobile (en responsabilité civile essentiellement) et qu'au moment de passer à la compagnie pour la

souscription il décide finalement de le confier à un concurrent, la compagnie doit marquer son indifférence face à ce léger incident.

L'accommodation, c'est-à-dire accepter une situation lorsque la partie adverse est prête à faire des concessions. La compagnie doit donc accepter de discuter avec un courtier si celui-ci consent à réparer une erreur constatée dans l'attribution des numéros de dossiers, par exemple.

La domination, c'est-à-dire l'exploitation d'une position de force, consiste à user de l'influence qu'a la compagnie sur le marché pour mettre fin à des comportements inacceptables. Par exemple, une compagnie très influente peut menacer un courtier de mettre fin à leur collaboration s'il n'accepte pas les taux de commission appliqués.

Le compromis, c'est le résultat de concessions réciproques et de collaboration, articulé autour d'une solution satisfaisant chaque partie. C'est la solution la plus souhaitable car elle éloigne définitivement tout risque de conflit et permet de fixer durablement les termes d'un partenariat juste et équitable.

CONCLUSION GENERALE

Notre analyse de la gestion des réseaux de distribution dans une société d'assurances de la CIMA nous a amené à vérifier des hypothèses que nous avons préalablement posées au début de notre réflexion.

Le système de distribution mis en place au sein des ANG, tel que nous l'avons observé, présente encore quelques insuffisances. En effet, créée dans des conditions assez particulières de la démutualisation, la compagnie a tenu à réorganiser sa stratégie de distribution autour d'un réseau d'intermédiaires (essentiellement des courtiers) et du Bureau Direct hérité de la mutuelle. Dans un tel contexte, plusieurs difficultés dont les origines sont aussi bien externes qu'internes peuvent être répertoriées.

Les difficultés d'origine externe tiennent principalement à l'absence, sur le marché gabonais des assurances, des agents généraux. Cette absence d'Agents Généraux peut s'avérer pénalisante pour une compagnie débutante sur un marché concurrentiel. Car, à la différence du courtier, l'Agent Général présente des avantages plus importants pour la compagnie. L'Agent Général est d'abord le mandataire de la compagnie qu'il représente et à qui il réserve l'exclusivité de la production ; son portefeuille est et demeure la propriété de la compagnie ; L'Agent a une maîtrise de la distribution et intègre la politique de la compagnie. Il se caractérise par une certaine stabilité dans le temps et dans les événements et il est plus proche de certaines catégories de clients (particuliers, PME-PMI, collectivités locales, etc.). L'Agent général a également pour obligation d'assurer une production régulière et une bonne gestion des affaires conformément aux directives données par la compagnie, il assure à la compagnie une certaine rentabilité, etc. Autant d'avantages que les ANG auraient eu profit à exploiter étant entendu que les PME-PMI représentent une cible de clientèle prioritaire dans la compagnie. En plus de ces avantages, l'Agent présente les meilleures opportunités de contrôle pour la compagnie, eu égard aux liens qui les unissent.

Une autre difficulté d'origine externe concerne la constitution du réseau de courtiers. C'est-à-dire que les ANG ont trouvé sur le marché certains courtiers ayant une « indépendance relative » et d'autres ayant déjà tissé des liens très étroits avec des concurrents, obéissant parfois à des critères peu orthodoxes. Dans un tel climat, où le secteur des assurances est en proie à des pesanteurs politiques et à des considérations peu objectives, la constitution d'un réseau de

courtiers fiable reste peu évidente. Ceci est d'autant plus réel que la sélection des courtiers par les sociétés d'assurances de la CIMA n'obéit pas toujours aux principaux critères que sont :

- la disponibilité (avant, pendant et après) ;
- la structure interne de l'organisation ;
- le suivi des sinistres ;
- la spécialisation dans la branche d'activité ;
- la polyvalence (pour les PME/PMI) ;le savoir faire par catégorie de risques ;
- la taille ;
- l'image de marque ;
- la transparence des prestations effectuées ;
- la fourniture des comptes des statistiques ;
- l'indépendance d'avis, de conseil, de placement ;
- les conseils d'information sur l'état et l'évolution du marché ;
- la créativité de formules d'assurance ;
- la créativité de gestion et d'administration des contrats ;
- etc.

Sur le plan interne, la gestion des réseaux de distribution est confrontée d'abord à un problème d'organisation. Certes, l'organisation commerciale telle qu'elle se présente actuellement manifeste la volonté de la direction de s'organiser par réseaux de distribution (le département Courtage et le département Bureau direct), mais une telle organisation ne semble pas tenir compte de la nécessité des études commerciales (études de marchés, statistiques, publicité, promotion, etc.) sur lesquelles doivent s'appuyer les stratégies commerciales d'une compagnie en concurrence.

Les difficultés résident également au niveau des ressources humaines dont dispose actuellement la compagnie. Une compagnie d'assurance évoluant sur un marché concurrentiel et affichant des ambitions de « leader dans dix ans » doit se munir d'une force de travail importante et qualifiée.

Or, avec un effectif actuel de 34 personnes, la compagnie est loin de disposer d'un « bataillon de guerre » paré à la positionner aux premières places du marché. Un tel effectif, même bien formé et motivé, est encore insuffisant pour accomplir toutes les tâches commerciales

de l'entreprise, par exemple : la saisie des pièces transmises par les courtiers, les opérations de production et de gestion de sinistres, etc.

Le fonctionnement actuel du Bureau Direct de la compagnie ne semble pas non plus refléter les ambitions de la compagnie. En effet, l'absence d'une politique de prospection, l'inexistence des quotas de vente, l'absence de spécialisation des producteurs dans les différents produits, etc. sont autant de limites que la direction commerciale doit avoir à cœur de surmonter.

Toutes ces difficultés, à notre avis, ne trouvent pas leur justification uniquement dans la création récente de la compagnie, ne disposant pas encore de moyens financiers suffisants pour améliorer son fonctionnement. Nous voulons plutôt raisonner dans le sens d'une meilleure organisation qui permettrait de générer des bénéfices financiers dont le réinvestissement favoriserait un développement plus efficient.

C'est dans cette optique que nous proposons l'intégration dans la compagnie d'un service marketing dont les missions seront notamment : les études de marchés ; l'analyse de la concurrence ; l'élaboration de la stratégie de communication (la publicité, la promotion, les relations publiques, le sponsoring ou parrainage, le mécénat) ; l'élaboration , la mise en place et le contrôle d'une stratégie et d'un plan marketing, etc.

Une telle orientation peut être assez coûteuse pour une « jeune compagnie » comme les ANG dans la mesure où le recrutement d'un personnel supplémentaire exige la mobilisation de ressources financières. Mais, lorsqu'une compagnie d'assurance affiche l'ambition de devenir leader dans les dix prochaines années sur un marché aussi concurrentiel que le marché gabonais, elle doit prendre des risques et investir dans le marketing pour améliorer son système de distribution.

Car, il ne suffit plus aujourd'hui de proposer des produits aux assurés (encore faudrait-il les atteindre), il faut les enthousiasmer, les attirer, les amener à croire en l'assurance. Cette tâche est d'autant plus difficile dans nos pays de la CIMA, que les habitudes et les comportements des populations ne tendent pas encore vers un intérêt réel à l'assurance.

Ce manque d'engouement des populations pour les produits d'assurance est probablement lié aux difficultés socio-économiques que connaissent nos pays de la CIMA. Mais, loin d'être une fatalité, cette situation devrait plutôt amener les assureurs des pays de la CIMA à multiplier des efforts dans la recherche et l'innovation. Lesquelles études pourront permettre de créer des formules adaptées aux besoins recueillis, d'imaginer des produits efficaces, et de fixer des prix accessibles à toutes les catégories socioprofessionnelles, etc.

D'où l'intérêt, pour une compagnie d'assurance évoluant en zone CIMA et cherchant à devenir leader dans son marché, d'intégrer le marketing qui peut y jouer un rôle central pour relever ce défi. C'est au marketing, en effet, qu'incombe la responsabilité de détecter les besoins insatisfaits, de transformer ces opportunités en axes de développement et de rentabilité, de savoir gérer les produits, les prix, les systèmes de distribution, les modes de communication, de suivre en permanence les réactions des clients, et de veiller à ce que l'entreprise améliore sans cesse son offre et ses performances.

Une gestion optimale des réseaux de distribution exige également le contrôle strict des différents intermédiaires et du Bureau Direct qui tiennent en leurs mains les destinées de la compagnie. Ce contrôle doit être assuré par un inspecteur commercial qui se chargera d'examiner le niveau des ventes de chaque réseau et de le comparer aux objectifs. Il contactera les différents courtiers dont les performances sont insuffisantes, en essayant d'être le plus constructif possible, c'est-à-dire en s'efforçant de déceler l'origine du problème et d'y porter remède.

A côté de ce type de contrôle que l'on peut appeler contrôle du plan annuel, il procédera au contrôle de la rentabilité de chaque produit, marché, secteur de vente et canal de distribution ainsi qu'au contrôle d'efficacité destiné à améliorer l'impact de l'investissement commercial de la compagnie. Il participera également au contrôle stratégique, étant entendu que toute compagnie est périodiquement amenée à remettre en question ses produits, ressources, objectifs, réseaux de distribution, etc.

Enfin, si nous reconnaissons que le choix et le contrôle des canaux et l'intégration du marketing dans l'entreprise sont les points incontournables pour une gestion efficace des réseaux de distribution dans une compagnie de la CIMA, nous pensons également qu'une prise en compte de l'environnement socio-économique, politique et culturel de l'entreprise demeure un atout.

BIBLIOGRAPHIE

A /- OUVRAGES :

1. **ARSYN, Georges** : Méthodes et techniques de vente, Paris, la Sécouritas, 1980, 110 p.
2. **BLAMOUTIER, Jean-Jacques** : La responsabilité des agents généraux et courtiers d'assurance, Paris, la Sécouritas, 1985, 254 p.
3. **Conférence Interafricaine des Marchés d'assurances (CIMA)** : Code des assurances des Etats membres de la CIMA, Paris, 2^o édition, La FANAF Edition, 2001, 344 p.
4. **DAYAN, Armand** : Manuel de la distribution, Paris, 6^o édition, Edition d'organisation, 1981, 222 p.
5. **DESCHAMPS Jean-Jacques** : L'agent général d'assurances, Paris, Librairie technique, 1975, 279 p.
6. **KOTLER, Philip et DUBOIS, Bernard** : Marketing Management, France, 8^o édition, 1994, 742 p.
7. **LAMBERT, Jean-Pierre** : Les 201 mots clés de l'assurance, Paris, Assurance Française, 1985, 107 p.
8. **LE GOVAN, Yves** : Dictionnaire Marketing : Banque/Assurance, Paris, Dunod, 1988, 241 p.
9. **NOBILE, Donat** : Le contrôle de gestion dans une entreprise d'assurance et de réassurance, Paris, l'Argus, Editions Sécouritas, 1976, 408 p.
10. **ORMAND, Robert** : Droit des assurances au Gabon, Libreville, AGSA, 1979, 265 p.

B/- ARTICLES , MEMOIRES, RAPPORTS ET COURS:

1. **Assurances Nouvelles du Gabon (ANG)** : -Plan Stratégique 2001-2003, Libreville, . p.
-Rapport d'activité au 30/09/2001 et
Prévisions au 31/12/2001, Libreville, 2001,
2. **BENGONE B'EYELE, Lambert** : Les études de marché pour les produits nouveaux, Montpellier, Université de droit et de sciences économiques, 1982, 82 p.

3. BOUCQ, Françoise : -Marketing, in Encyclopédie Française, Paris, Larousse, vol. 13, 1975, pp. 7656-7659
-Distribution, in Encyclopédie Française, Paris, Larousse, 1973, pp.3910-3915

4. Conférence Interafricaine des Contrôles d'Assurances des Etats Africains (CICA) :
Le rôle de l'agent général et du courtier d'assurances en Afrique noire francophone, XIII^e session de l'Assemblée générale, Libreville, juillet 1982, 16 p.

5. DEFRANCE Gérard : Courtier : Un spécialiste reconnu du risque d'entreprise, L'ARGUS, n°6554, 7 novembre 1997, pp. 28-31

6. Direction Générale de l'Economie : République gabonaise : Tableau de bord de l'économie : Situation 1999 Perspective 2000-2001, n° 30, septembre 2000, 138 p.

7. Direction Générale de la Statistique et des Etudes Economiques (DGSEE) et ORC Macro : Enquête démographique et sociale au Gabon 2000, Calverton, Maryland, DGSEE, FUNUAP, et ORC, 512 p.

8. EKOMIE AFENE César : L'inopposabilité des conventions Inter-Assureurs aux Assurés, Amiens, , Université de Picardie, Mémoire, DESS, Droit, 1980, 125 p.

9. MBAPE, Jules : Code CIMA : Réflexion sur l'article 541, in L'Assureur Africain, n° 25, juin 1997, pp. 8-10

10. PARMENTIER, Christian : Les stratégies de distribution gagnantes, in L'ARGUS, n° 6454, 8 décembre 1995, pp.34-36

12. ROUVILLOIS, Michel : Cours de Marketing assurances, Yaoundé, Institut International des Assurances, DESS-A, février 2002, 39 p.

TABLE DES TABLEAUX ET FIGURES.

Tableau 1 : Evolution du chiffre d'affaires du marché par branches	6
Tableau 2 : Parts de marché des différentes compagnies d'assurance au Gabon (période du 31/03/2001 au 31/03/2002)	7
Tableau 3 : Composition du réseau de courtiers des ANG en septembre 2002	30
Tableau 4 : Chiffre d'affaires des ANG par apporteur et par branches au 30 juin 2002	36
Figure 1 : Schéma de l'organisation commerciale actuelle des ANG	38

TABLE DES MATIERES

Pages

DEDICACES
REMERCIEMENTS

INTRODUCTION GENERALE

OBJET D' ETUDE	1
CHAMP D' ETUDE	3
PROBLEMATIQUE	9
HYPOTHESES	10
METHODOLOGIE	10
LIMITES DE L'ETUDE	11

PREMIERE PARTIE : SYSTEME GENERAL DE DISTRIBUTION ET PLACE DES INTERMEDIAIRES D' ASSURANCE AU GABON.

CHAPITRE 1: APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA DISTRIBUTION	12
Section 1 : Evolution et fonctions de la distribution	12
Section 2 : Une théorie de la distribution : le marketing	16
CHAPITRE 2 : PLACE DES INTERMEDIAIRES D' ASSURANCE AU GABON.....	21
Section 1 : Implantation et organisation avant et après le code des assurances. de la CIMA.....	21
Section 2 : Dispositions du code des assurances de la CIMA sur l'activité des intermédiaires.....	26

DEUXIEME PARTIE : FORMES DE DISTRIBUTION ET OPTIMISATION DE LA GESTION DES RESEAUX : L' EXEMPLE DES ANG

CHAPITRE 3: DIAGNOSTIC DES CANAUX OU CIRCUITS DE DISTRIBUTION.....	31
Section 1 : Analyse des réseaux de distribution constitués : Courtiers et Bureau direct.....	31

Section 2 : Identification des Problèmes..... 40

**CHAPITRE 4 : CRITERES D' OPTIMISATION DE LA GESTION DES
RESEAUX DE DISTRIBUTION.....47**

Section 1 : Appui marketing à la gestion des réseaux de distribution : du choix
des canaux au contrôle de leurs résultats..... 47

Section 2 : La gestion des conflits compagnie / intermédiaires..... 56

CONCLUSION GENERALE..... 59

BIBLIOGRAPHIE.....63

TABLE DES TABLEAUX ET FIGURES.....65

TABLE DES MATIERES.....66

ANNEXES..... 68

ANNEXES

COMMISSIONNEMENT - REMUNERATION

TAUX DE COMMISSIONS AU 01.01.2000

<u>BRANCHES</u>	<u>TAUX</u>
1.- AUTOMOBILE :	
- T.P.V.	15 %
- T.P.M.	16 %
- AUTO	20 %
2.- INCENDIE :	
- Incendie et P.E. assimilé	26 %
- Multirisques habitation	27,50 %
- Multirisques Professionnelle	26,50 %
- Risques Industriels (Globales dommages)	26,50 %
3.- RISQUES DIVERS :	
- Risques divers	26 %
- Vol et tous risques bijoux	15 %
- Responsabilités diverses	25 %
- Individuelle accident	25 %
- B.D.M.	15 %
- Tous risques informatique	15 %
4.- MALADIE :	
- Individuelle maladie	15 %
- Maladie Groupe	17,5 %
- Assistance	17 %
5.- RISQUES DE CONSTRUCTION :	
- T.R.C.	cas / cas
- R.C. décennale	cas / cas

A.P.

6.- TRANSPORTS :

TAUX

- Facultés maritimes et R.G.	18 % 5 %
- Facultés terrestres et R.G.	15 % 5 %
- Facultés aériennes et R.G.	22,5 % 5 %
- Corps maritimes	10 %
- Avions corps et RC	cas / cas
- Plaisance	15 %

ACCESSOIRES :

ACCESSOIRES :

Le Courtier, outre les commissions ci-dessus fixées, conservera 75% du montant des accessoires facturés aux clients selon le barème défini par l'Assureur.

COMMISSIONS SUR RECOURS :

COMMISSIONS SUR RECOURS :

Pour tous les dossiers gérés par le Courtier une commission de 10% sera perçue sur le montant des recours encaissés.

Si dans les deux ans à compter de la survenance du sinistre le recours n'a pu être effectué, il sera transmis à la Compagnie pour poursuivre la procédure.

