

The background of the entire page is a stylized financial chart. It features a grid of blue lines. Overlaid on this grid are several candlestick-style bars in shades of blue and green. Two prominent moving average lines are shown: a red one and a yellow one, both curving across the chart. The overall aesthetic is digital and data-driven.

**TNP**

**OBSERVATOIRE DE LA  
PERFORMANCE  
COMMERCIALE  
EN ASSURANCE**

► 2023

# OBSERVATOIRE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE EN ASSURANCE

► 2023

# SOMMAIRE



#1	ÉDITO _____	4
#2	NOTRE VISION DES DÉFIS À RELEVER PAR LES ASSUREURS _____	5
#3	RÉSULTATS DU BENCHMARK _____	6
#4	CONCLUSION ET PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION _____	12
#5	LA PAROLE D'EXPERTS DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE _____	15

## C'est avec grand plaisir que nous vous présentons la troisième saison de l'Observatoire de TNP Consultants consacré à la performance commerciale en assurance.

Depuis le lancement de ce projet, notre objectif a toujours été d'apporter une analyse approfondie et pertinente de l'industrie de l'assurance, en mettant l'accent sur les indicateurs clés de performance et les tendances qui façonnent ce secteur en constante évolution (compétition intense, évolution des attentes clients, changements réglementaires, innovation...).

Au fil des saisons précédentes, nous avons surtout exploré les stratégies de conquête clients et de gestion des leads. Pour cette troisième saison, tout en continuant d'analyser les tendances marché liées à ces thématiques clés, nous avons souhaité élargir le champ d'investigation en examinant de nouveaux aspects comme les parcours de vente, le multi-équipement ou l'apport des nouvelles technologies.

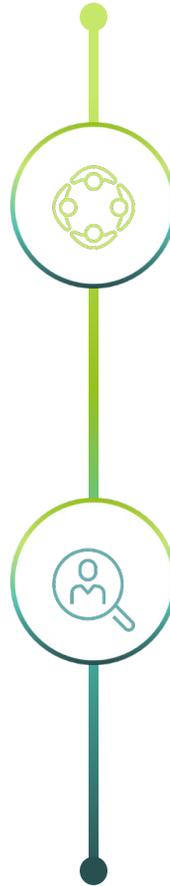
L'intégration nouvelle d'interviews exclusives d'experts de renom dans le domaine de la performance commerciale contribue largement à élargir cette vision.

Leurs connaissances et leurs expériences uniques apportent une dimension supplémentaire à notre analyse en partageant leurs stratégies et leurs conseils avisés pour atteindre l'excellence commerciale dans le secteur de l'assurance.

Nous tenons à remercier chaleureusement tous les acteurs de l'assurance qui contribuent à faire vivre cet Observatoire et à créer un aperçu complet et fiable de la performance commerciale en assurance, offrant ainsi une référence précieuse pour les professionnels de l'industrie.

Bonne lecture !

**L'équipe Assurance & Protection sociale  
de TNP Consultants**



### PÉRIMÈTRE D'ÉTUDE

- Marché des Particuliers
- Produits de masse (Auto, MRH, Santé essentiellement)

### PANEL

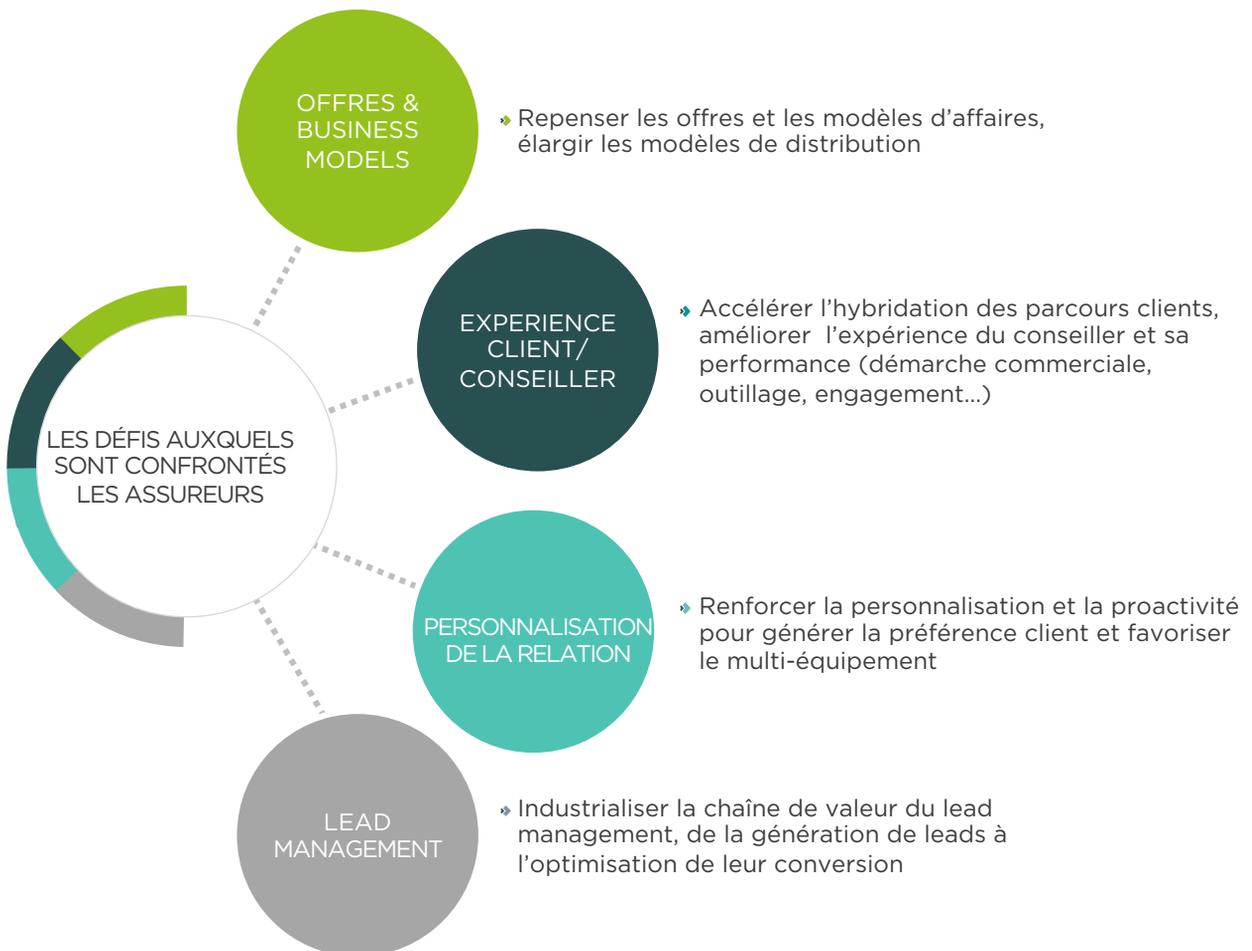
- 10 acteurs de l'assurance : compagnies à réseaux d'agents, mutuelles, bancassureurs

# #2 ➤ NOTRE VISION DES DÉFIS À RELEVER PAR LES ASSUREURS

Les organisations font face à de nombreux défis : concurrence intensive, pressions réglementaires, exigences croissantes en matière de performance sociale et environnementale, turbulences de l'environnement économique... Face à ces enjeux, la capacité des entreprises du secteur de l'assurance et de la protection sociale à répondre de façon durable aux besoins de leurs clients est clé pour assurer leur pérennité.

Pour répondre ainsi aux ambitions de développement, la mise en œuvre d'une relation client durable et profitable est clé. L'atteinte de ces ambitions peut s'envisager avec des indicateurs clés de succès quantitatifs, tels que la part de marché, le chiffre d'affaires, la marge, ou qualitatifs, comme la capacité d'innovation et d'expérimentation, la satisfaction des clients, leur fidélité et leur perception de la qualité de service...

## L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE À TRAVERS QUATRE GRANDS DÉFIS À ABORDER DE MANIÈRE COMPLÉMENTAIRE

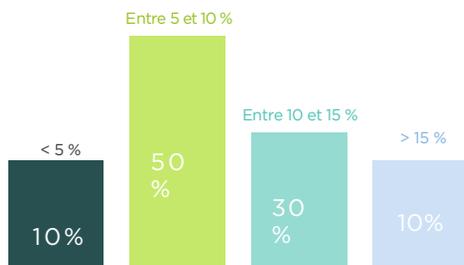


#3 ➤

**RÉSULTATS DU BENCHMARK**

# UN POIDS DES AFFAIRES NOUVELLES ISSUES D'INTERNET TRÈS HÉTÉROGÈNE SELON LES ACTEURS

## POIDS DES AFFAIRES NOUVELLES D'ORIGINE INTERNET

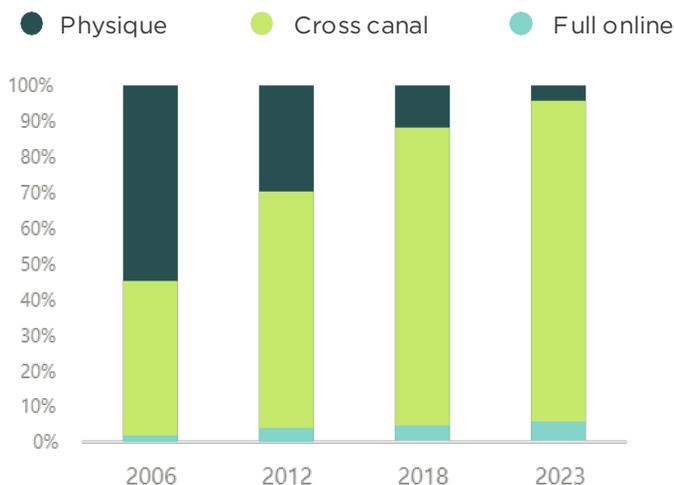


Un poids des AN issues d'internet pouvant monter jusqu'à 20% en Auto et MRH.

Un faible poids du Digital parfois à relativiser en raison de la difficulté rencontrée par certains acteurs à tracer de bout en bout le parcours omnicanal de gestion des leads.

# UNE HYBRIDATION CROISSANTE DANS LES MODÈLES DE VENTE

## ÉVOLUTION DE L'USAGE DES CANAUX PRIVILÉGIÉS PAR LES CLIENTS



Pour 90% des acteurs interrogés, la finalisation en ligne représente moins de 5%.

Des clients qui privilégient de plus en plus un parcours hybride, alliant le canal physique historique et les nouveaux usages du numériques, permis entre autres par le développement de parcours interruptibles et interopérables.

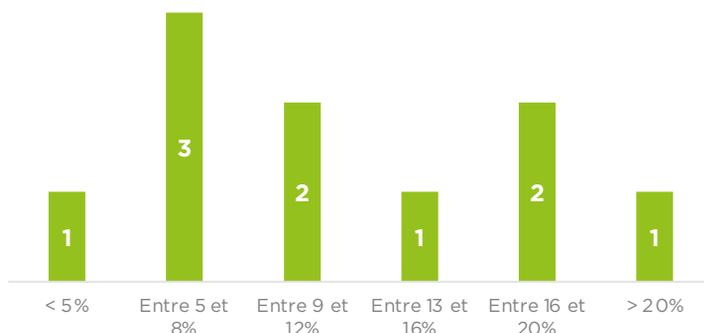
Sources : Deloitte-Harris interactive, BVA-Observatoire des services clients, TNP-Observatoire Expérience Client

 Le full online reste minoritaire malgré sa légère augmentation sur les dernières années, la révolution attendue de la commercialisation digitale des produits d'assurance n'a pas encore eu lieu.

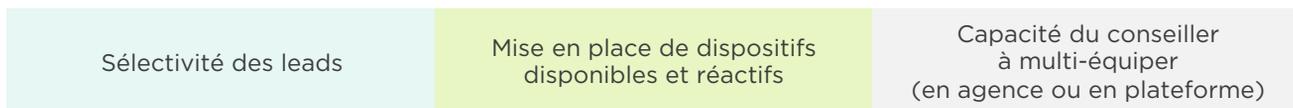
Le réseau physique reste un canal incontournable et le plus à même de transformer les leads et cross-fertiliser, en particulier au sein des compagnies à réseau d'agents.

## UN TAUX DE CONCRÉTISATION TRÈS VARIABLE

TAUX MOYEN DE TRANSFORMATION DES LEADS

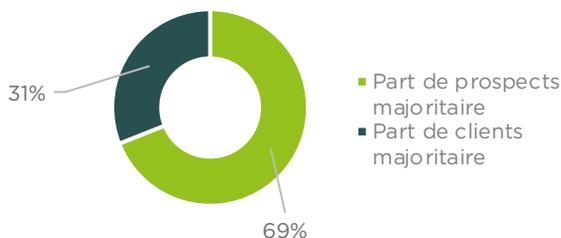


## DES ÉCARTS DE PERFORMANCE POUVANT S'EXPLIQUER PAR 3 PRINCIPAUX FACTEURS



## MAIS AUSSI PAR LA RÉPARTITION CLIENTS/PROSPECTS DANS LES LEADS REÇUS

RÉPARTITION CLIENTS / PROSPECTS DANS LES LEADS REÇUS



Il est évident qu'une compagnie traitant majoritairement des leads clients observera généralement des taux de concrétisation plus importants en moyenne qu'un acteur traitant majoritairement des prospects.

Néanmoins, certains acteurs traitant majoritairement des leads prospects observent des résultats > 16% dans leur taux de transformation (que cela soit des acteurs « généralistes » ou à dimension affinitaire)

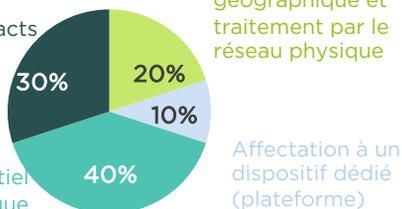
## IL N'EXISTE PAS NÉCESSAIREMENT DE CORRÉLATION ENTRE LE DISPOSITIF COMMERCIAL DE TRAITEMENT ET LE TAUX DE TRANSFORMATION

DISPOSITIF COMMERCIAL

Mixte avec un traitement préférentiel via la plateforme de contacts

Affectation géographique et traitement par le réseau physique

Mixte avec un traitement préférentiel via le réseau physique



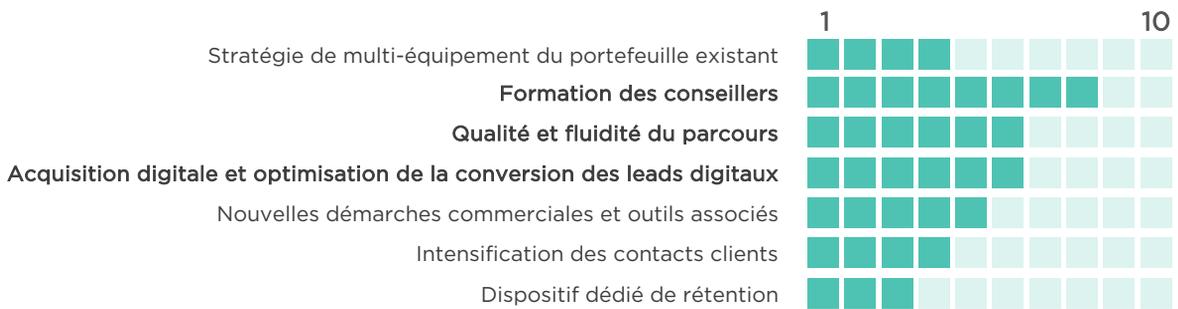
Affectation à un dispositif dédié (plateforme)

Quel que soit le mode d'organisation (plateforme, agence, mixte...) les acteurs ont compris la nécessité de disposer d'un excellent niveau de réactivité pour transformer les leads, notamment s'agissant de leads prospects.

Les modèles d'organisation de traitement des leads sont pluriels et adaptés aux modèles d'affaires et la culture de chaque client : pour certains, le pivot de la relation client doit rester l'agent ou le conseiller en agence, pour d'autres la plateforme a un rôle prépondérant dans le traitement des leads.

 Les évolutions réglementaires imposent et encadrent désormais la qualification des leads. L'enjeu, pour les acteurs du marché, ne sera plus tant la qualité et la capacité à prioriser des leads mais plutôt la capacité à générer un volume qualifié, en quantité suffisante et à moindre coût.

## TROIS AXES SUR LESQUELS LES ACTEURS ONT INVESTI CES DERNIÈRES ANNÉES : LA FORMATION, LES PARCOURS ET LE LEAD MANAGEMENT



### L'ENJEU MAJORITAIRE DE DÉVELOPPEMENT : TRAVAILLER SON PORTEFEUILLE CLIENTS

Stratégie de multi-équipement du portefeuille existant

Formation des conseillers

Qualité et fluidité des parcours



4. Acquisition digitale et optimisation de la conversion des leads

5. Nouvelles démarches commerciales et outils associés

6. Intensification des contacts clients

7. Dispositif dédié de rétention



Les leviers priorisés par les acteurs du marché sont la combinatoire du renforcement de la posture commerciale du conseiller (formations à la vente, fondamentaux de l'assurance...) et de l'appui de la technologie (parcours, traitement de la data, conseiller augmenté...), au service de plans de développement outillés et pilotés (animation commerciale, corrélation entre les leviers actionnés et la performance réalisée...).

## UN COÛT D'ACQUISITION VIA LE DIGITAL TRÈS ÉLEVÉ

140 €

Coût d'acquisition moyen  
d'un client particulier

350 €

Coût d'acquisition moyen  
d'un client professionnel

## UNE STRATÉGIE OFFENSIVE DE MULTI-ÉQUIPEMENT DES CLIENTS EXISTANTS

Les acteurs de marché mettent notamment en œuvre plusieurs actions :



Sensibiliser / former les conseillers au devoir de conseil et à une approche plus qualitative que quantitative : vulgarisation de l'assurance, captation des besoins clients...



Travailler sur la stratégie d'adossement des produits : moments de vie, personas...

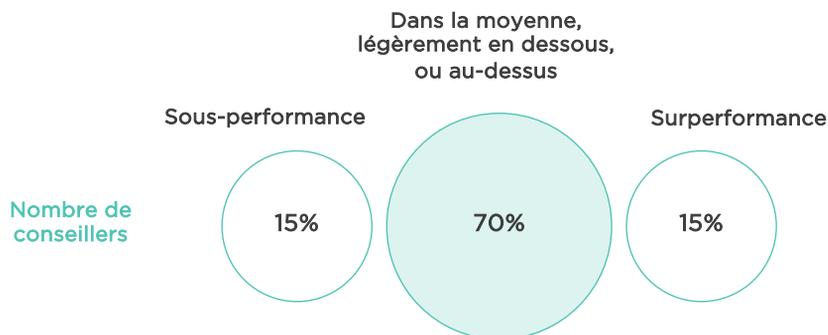


Mettre à disposition des outils permettant le rebond commercial et intégrés dans les parcours de vente

## RÉDUIRE LA DISPERSION DE PERFORMANCE DES CONSEILLERS

L'ensemble des compagnies constatent une dispersion de performance des conseillers importante, avec un enjeu majeur d'homogénéisation et de redressement de la performance commerciale.

Environ deux-tiers des conseillers constituent la principale cible de redressement de la performance, les conseillers « sur-performants » ayant un objectif surtout de maintenir leur haut niveau de performance dans la durée, quand les conseillers significativement « sous-performants » sont souvent difficiles à faire évoluer.



La dynamique de formation porte en particulier dans le développement des compétences commerciales, l'engagement des collaborateurs et l'appropriation de la qualité et complémentarité des offres d'assurance proposées. Elle doit permettre également de garantir le maintien de la performance commerciale dans le temps (amélioration des AN par conseiller) et participer aussi à la satisfaction client et rétention client (conseil, adaptation aux besoins, écoute active client... ). Elle doit enfin s'appuyer sur de nouveaux outils technologiques permettant l'analyse automatique de la communication commerciale et l'analyse comportementale dans l'objectif de développer l'écoute client, la capacité à argumenter et la communication non-verbale.



Les effets des dispositifs de formation en place sont à piloter dans le temps. L'analyse de la corrélation entre la performance et l'utilisation de ces technologies par les conseillers est un facteur clé de succès dans d'accélération de la performance. Elle est encore perfectible chez de nombreux acteurs.

## DES PARCOURS DE VENTE QUI DOIVENT SANS CESSE ÉVOLUER POUR RÉPONDRE AUX ÉVOLUTIONS DES ATTENTES CLIENTS

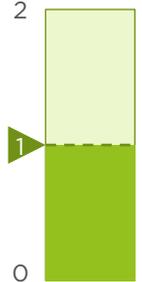
Certains acteurs font le choix assumé dans leur stratégie de relation client de ne pas développer tous les canaux sur l'ensemble des étapes du parcours de vente.

EVALUATION MOYENNE DU MARCHÉ DANS LA CAPACITÉ DU CLIENT / PROSPECT À CHOISIR LE CANAL QU'IL SOUHAITE À TOUT MOMENT DU PARCOURS

**Niveau 2 :** Le changement de parcours est possible à tout moment, il peut être interrompu et repris à tout moment

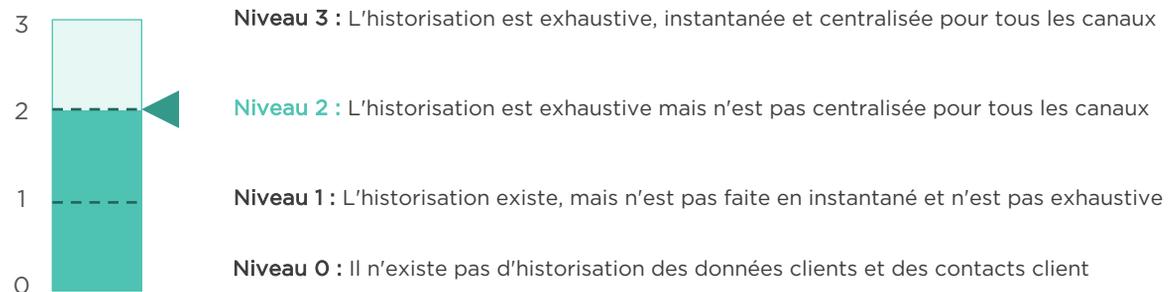
**Niveau 1 :** Des ponts existent entre les canaux (web to call, call to web, chat en ligne) mais ne sont pas développés sur toutes les étapes du parcours

**Niveau 0 :** Pas de possibilité de changement de canal



## EN INTERNE, LA GESTION OMNICANALE DES DEMANDES COMMERCIALES CONSTITUE ÉGALEMENT UN POINT CLÉ DE PERFORMANCE

De nombreux acteurs, du fait de leur organisation, disposent d'outils et d'environnements complexes. La centralisation et traçabilité de bout en bout de la demande client est clé pour pouvoir mieux piloter les opportunités commerciales et être proactif vis-à-vis du client/prospect.



 Le marché poursuit ses efforts d'investissement en matière de digitalisation des parcours clients/conseillers, afin qu'ils soient interruptibles, interopérables, *responsive*... Les acteurs consultés intègrent dans la constitution de leur feuille de route digitale une approche de priorisation par la valeur business (potentiel d'affaires nouvelles supplémentaires, valeur client...) permettant de maîtriser ces efforts d'investissement.

#4 ➔

**CONCLUSION ET PERSPECTIVES  
D'ÉVOLUTION**

# Gagner en performance commerciale et la préférence client impliquent des réflexions innovantes pour réinventer les offres assurances et les adapter aux besoins clients.

1

## LE MODÈLE SERVICIEL

Vendre des services avec de l'assurance en complément de l'assurance avec des services: une nouvelle vision holistique qui oriente les acteurs d'assurance vers la distribution des offres servicielles et affinitaires pour des clients qui cherchent de la valeur ajoutée dans leur quotidien au-delà d'une couverture en cas de sinistre. Une telle approche implique de renforcer sa stratégie partenariale (offre et savoir-faire spécifiques) et d'activer les usages des services.

2

## L'ASSURANCE INCLUSIVE

Les garanties et leur profondeur sont à retravailler pour davantage d'inclusion dans les offres en faveur des personnes en marge du marché traditionnel d'assurance (fragilité financière, risques aggravés, risques d'intensité...).

Les assureurs travaillent leur modèle de tarification (périmètre de couverture, seuil, ...) et de financement pour rendre leurs offres de couverture accessibles au plus grand nombre.

3

## L'ASSURANCE À LA DEMANDE

La transition vers l'usage au détriment de la possession induit la conception de nouveaux modèles d'offres ciblés, privilégiant la personnalisation du produit pour des usages additionnels et contextuels. L'achat des couvertures d'assurance pourra à l'avenir se conformer à des nouveaux styles de vie en étant instantané, temporaire et parfois surcomplémentaire.

4

## LES OFFRES DURABLES

Les assureurs doivent dorénavant adopter une approche durable dans leur proposition de produits d'assurance et de services à leurs clients (réparation par le réemploi, investissements durables pour les supports, prévention, etc.). Par ailleurs, la réglementation impose aux compagnies d'assurance d'intégrer les critères ESG dans leurs stratégies d'investissement et de souscription, afin de favoriser des pratiques durables.



## PLUSIEURS PRIORITÉS DOIVENT ÊTRE MISES À L'ORDRE DU JOUR DES ASSUREURS :

Adopter une approche de collaboration ouverte en embrassant les partenariats et la cocréation de services.

Réenchanter le business model en adoptant une logique customer centric qui positionne le client au cœur de la stratégie d'innovation.

Capitaliser sur la data afin de mieux appréhender les nouvelles attentes des clients et instaurer une relation proactive.



#5 ➔

**LA PAROLE D'EXPERTS DE LA  
PERFORMANCE COMMERCIALE**



## « L'humain au cœur du digital est la clé de la performance commerciale »

### Rémi GAUTTIER

Président, Réussir  
(Union professionnelle des agents généraux d'Axa France)

#### **Le digital a été très tôt intégré dans la stratégie d'acquisition d'AXA**

Le dispositif e-business d'AXA a été mis en place à partir de 2011, avec une stratégie sur les leads digitaux qui s'est toujours voulue pragmatique et basée sur un apprentissage continu afin de faire régulièrement évoluer le modèle. A titre d'illustration, en 2015, AXA a engagé d'importants investissements pour développer son Centre de Services Internet (CSI). Cette plateforme de contacts traite alors exclusivement les leads digitaux issus de prospects et réalise la gestion des contrats souscrits. Les agents, quant à eux, gardent la main sur les leads digitaux provenant directement de clients.

Quelques années plus tard, force est de constater que les performances de la plateforme sont en deçà des attentes, avec des taux de conversion inférieurs à ceux des agents les moins performants. De plus, il est observé de fortes difficultés pour la plateforme à multi-équiper les clients, ce qui a pour conséquence d'accroître la volatilité du portefeuille. Le modèle n'étant pas efficient, avec des coûts d'acquisition importants et une durée de détention des contrats inférieure à la moyenne, il était important d'opérer des changements pour redéfinir un modèle rentable.

Le premier pari gagnant de toutes ces années d'expérience a été de privilégier une démarche apprenante à partir du "terrain" (le client, ses choix, l'expérience souhaitée).

Le second pari gagnant a clairement été l'investissement fait très tôt par AXA sur sa plateforme numérique de relation client et l'adoption que les agents en ont fait.

C'est cette plateforme qui permet aujourd'hui d'offrir des parcours prospect/client efficaces, fluides et collaboratifs.

#### **L'agent reste le pivot central de la relation client**

Les leads prospects sont dorénavant retransférés prioritairement aux agents ayant choisi d'adhérer au dispositif e-business mis en place entre AXA et les agents. Ces leads digitaux sont répartis par agent en fonction de leur zone géographique. À ce jour, un tiers des agents ont adhéré au protocole. Des indicateurs sont mis en place pour permettre à AXA et aux agents de suivre mensuellement leur performance.

Le résultat de l'évolution du modèle opérationnel est net : avec l'agent remis au cœur du dispositif, le taux de transformation a très fortement augmenté, démontrant toute la capacité des agents à bien appréhender les besoins du client et à le multi-équiper.

Aujourd'hui le digital représente un flux d'acquisition indispensable pour ces agents : un quart des nouvelles affaires des agents proviennent de ce canal.

#### **Une seule vérité : la réalité du marché et du terrain**

La stratégie d'AXA a donc été profondément adaptée aux comportements des clients qu'observaient directement les agents sur le terrain. Cette logique pragmatique et agile permet d'être plus résilient, notamment face aux nouvelles réglementations comme la loi Courtage (DDA).

Cette dernière impose notamment de s'assurer que les contacts transmis aux agents ont bien donné leur consentement préalable à la transmission de leurs données.

La loi a donc pour effet de faire baisser le nombre de leads transmis aux agents (les leads dits "abandonnistes", c'est-à-dire les prospects ayant interrompu leur parcours de devis, ne sont plus distribués par exemple aux agents), mais ils sont en revanche mieux qualifiés.

## **L'enjeu : faire du canal digital un levier de croissance pour tous les agents AXA**

L'enjeu à court-moyen terme est clair : pouvoir faire bénéficier l'ensemble des agents AXA qui le souhaitent d'intégrer le protocole e-business. Au regard des résultats obtenus ces dernières années, il n'y a plus vraiment de doute sur l'opportunité que représentent les leads digitaux pour les agents. L'enjeu réside plutôt dans la capacité à alimenter en leads digitaux qualifiés l'ensemble des agents généraux du groupe.

Le flux n'est pas encore suffisant pour couvrir raisonnablement l'ensemble du réseau, et il reste encore très concentré dans les grandes métropoles.

## **Combiner à la fois les avantages du monde physique et ceux du monde numérique**

Un autre enjeu est également de pouvoir tirer parti au maximum des différents canaux : être capable pour le client de réaliser en self-care des tâches simples, pouvoir choisir son canal à tout moment du parcours, pouvoir interagir à tout moment avec un agent...

Pour continuer à être leader, bien entendu le groupe doit continuer à investir et à accélérer dans le digital mais cela ne doit pas se faire au détriment de l'expérience en agence et de l'interaction humaine. A ce titre, il est essentiel que le client / prospect puisse bénéficier d'un modèle phygital performant, avec une expérience équivalente dans les univers digital et physique.

Au bilan, le digital est clairement un levier puissant de la mise en relation avec le prospect, mais il n'est pas un levier puissant de vente pure. L'humain au cœur du digital est la clé de la performance commerciale.



**LE DIGITAL REPRÉSENTE UN FLUX D'ACQUISITION INDISPENSABLE POUR LES AGENTS : UN QUART DES NOUVELLES AFFAIRES DES AGENTS PROVIENNENT DE CE CANAL.**





## « La réactivité : la clé dans le traitement des leads prospects »

**Célia CHAMBELLAN**  
DG et cofondatrice de  
Call of Success

Le secteur de l'assurance connaît depuis quelques années un bouleversement important (hyper-concurrence, consommateurs avertis, essor de la digitalisation et réglementation renforcée) l'obligeant à repenser son modèle et à challenger l'ensemble de ses pratiques commerciales. Les bonnes pratiques du marché permettant de maintenir et booster les performances commerciales face à ces nouvelles réalités ne sont pas si évidentes et méritent de se poser un instant. Voici quelques clés pour prendre le virage de l'évolution de ce marché.

### **Une gestion fine de l'intégration des leads**

#### **Le lead-scoring : une méthodologie incontournable**

Avant toute chose, il est fortement recommandé d'identifier précisément les futurs leads à destination des équipes commerciales et d'évaluer non seulement le niveau d'intérêt du prospect mais aussi son potentiel commercial.

Cette évaluation doit être établie en fonction du profil (situation socio-professionnelle, âge, localisation,...) et du comportement du prospect (source du lead, temps passé sur le site, nombre de produits consultés...).

Ce travail, certes fastidieux, permet de scorer les leads, de prioriser leur traitement en fonction de ce score et d'adapter la rémunération du commercial en fonction du potentiel du lead et donc de sa rentabilité.

### **Un traitement en temps réel : le nerf de la guerre**

Pour être le plus efficace possible, les leads achetés ou générés doivent être traités dans les 30 minutes suivant leur réception par les équipes commerciales. Passé ce délai, plus le délai d'attente est important avant de rappeler un lead entrant, plus son potentiel diminue considérablement, laissant place à la concurrence.

Il est donc crucial d'avoir un système d'intégration des leads en temps réel dans les systèmes informatiques, de les attribuer aux commerciaux immédiatement et de piloter l'activité afin que les équipes les rappellent en temps réel. Trop d'entreprises négligent encore ce point, contraintes par la technique ou le manque de contrôle de leur activité.

### **L'importance des outils**

Afin de garantir ce traitement en temps réel, certaines entreprises ont investi dans des outils spécifiques. Trois types d'outils sont indispensables pour traiter efficacement les leads :

#### **1. Un CRM pour faciliter le travail des équipes commerciales :**

Distribution des leads en temps réel, suivi de portefeuilles, couplage CTI, gestion du funnel commercial... Privilégier un outil du marché à un outil développé en interne tant que ni le funnel ni le process commercial ne sont maîtrisés ... De nombreuses compagnies d'assurance ont démarré en développant leur propre outil et font machine arrière aujourd'hui.

## 2. Un outil de téléphonie pour gérer des campagnes d'appels sortants :

Des systèmes de téléphonie VoIP disposant de fonctionnalités précises comme un dialer progressif, du call blending, l'enregistrement des appels, ...

## 3. Un outil de quality monitoring :

- Pour piloter la qualité du discours
- Pour s'assurer de la conformité des ventes
- Indispensable pour identifier les temps forts ou critiques des appels et faciliter la montée en compétences des commerciaux

## Un traitement optimisé de chaque contact avec les prospects

### Identifier et mettre en place une stratégie d'appels efficace

Au-delà de traiter en temps réel chacun des leads, il est fondamental d'établir une stratégie fine d'appels : Combien de tentatives d'appels ? Quel délai entre chaque tentative d'appels ? Laisse-t-on un message vocal en cas d'absence de réponse ? Si oui, lequel ? Envoie-t-on un sms ou un mail en parallèle ? Au bout de combien de temps considère-t-on que le lead soit définitivement injoignable ?

Toutes les réponses à ces questions doivent permettre d'établir un process complet de stratégie d'appels qui devra être ensuite paramétré dans les outils et partager avec les équipes commerciales.

### L'approche multicanal au service de la performance

Afin d'optimiser les chances de joindre les prospects, il est fortement recommandé d'adopter une stratégie multicanale. En fonction de leurs profils, les prospects sont plus aptes à échanger avec les équipes par un canal plutôt qu'un autre. Les canaux les plus utilisés sont le téléphone, le mail, le SMS, WhatsApp, et les réseaux sociaux, LinkedIn en premier lieu pour la partie business.

### Challenger régulièrement la stratégie d'appels

Il n'y a malheureusement pas de formule magique éternelle pour optimiser le traitement des leads, c'est la raison pour laquelle il faut constamment rechallengez la méthodologie à travers l'analyse de la joignabilité et de la performance commerciale.

Analyser la joignabilité de vos prospects en permanence par source de leads, par profil de leads, par jour et créneau horaire, par commercial, par nombre de tentatives d'appels, par délai de rappel etc. Plus il y aura de data, plus la stratégie d'appels pourra être affinée en continu.

## Un pilotage efficace de la performance commerciale

### Incentiver les commerciaux avec une logique « ROIste »

Le variable des commerciaux est un enjeu majeur pour recruter et fidéliser les meilleurs talents mais également pour booster les ventes et la marge. Le dispositif de commissionnement doit être motivant, compris par tous et représentatif de la performance. Certaines compagnies se montrent très innovantes à ce sujet allant jusqu'à créer des modèles très élitistes, allouant les leads les plus scorés aux agents les plus méritants.

### Suivre les performances et manager les équipes

Il est évidemment nécessaire de mettre l'accent sur le pilotage de l'activité commerciale, le management de proximité jouant un rôle capital dans l'atteinte des objectifs. Acteur dans la formation des sales et guide dans le respect des process et discours de vente, le manager a également pour mission de motiver son équipe. Trop d'entreprises se concentrent sur le profil des sales et négligent la qualité de son management. C'est pourtant un élément clé dans le dispositif commercial.

**LE MANAGER DOIT ÊTRE UN EXCELLENT MANAGER AVANT D'ÊTRE UN EXCELLENT COMMERCIAL !**



**« Plus que jamais,  
être proactif  
commerciallement  
et manager sont la  
priorité ! »**

**Hervé KAYSER**

Associé fondateur de  
Performance Réseaux Assurance

### **L'agence physique : un modèle en évolution**

La tendance de diminution du flux de clients en agences physique s'accélère et s'étend des métropoles aux autres zones (urbaines / semi urbaines), entraînant la fermeture de nombreux points de vente. Cela implique des évolutions de l'approche commerciale avec un effort de prospection et de développement renforcé ainsi que des évolutions d'organisation et de fonctionnement des équipes commerciales.

L'effort de prospection se fait à la fois par le traitement de leads (achat de leads en direct, apport de lead par le groupe / compagnie...), des actions de réseautage (réseaux sociaux, réseaux professionnels...) et par le travail sur le portefeuille client.

La transformation subie de la diminution des flux physiques est ainsi un effet d'aubaine pour l'animation du portefeuille clients (particuliers), qui se traduit par un effort de multi équipement et de fidélisation. Cela implique au préalable d'établir une stratégie de distribution claire, de l'outiller à la fois au niveau de l'informatique client (CRM, base client...) et dans l'animation des collaborateurs (objectifs de prise de contacts, priorités d'action auprès de clients non connus...).

Afin de porter cette action commerciale, l'organisation du travail est adaptée pour permettre aux collaborateurs de réaliser leurs appels sortants sans être impactés par d'autres demandes clients. Ainsi certains réseaux réservent de plages dédiées aux collaborateurs et ferment les agences aux publiques sur des plages horaires dédiées.

### **Des ressources plus polyvalentes, en capacité de déployer une approche globale des besoins**

Aujourd'hui, l'effort de recrutement porte davantage sur des ressources polyvalentes à la fois dans le périmètre (profils gestionnaires vs commercial) et dans la cible client (Pro / entreprise). Les attentes des collaborateurs évoluent aussi, avec la nécessité d'apporter d'autres perspectives que le format « guichet » d'agence. Certains acteurs peuvent même aller jusqu'à la délégation de gestion de leur portefeuille, pour libérer un temps commercial maximal aux collaborateurs.

Les approches globales / démarches de découverte des besoins client se généralisent sans se révolutionner. Leur mise en œuvre est facilitée par l'outillage informatique (CRM, OAV...) et des démarches commerciales simplifiées (gammes et produits...) et fluidifiées. Un effort reste à porter sur la qualification et la récupération des informations client au moment des prises de contact (actes de gestion, souscription...). L'usage de la donnée client est encore limitée dans certains réseaux.

Ces profils doivent ainsi s'adapter aux évolutions clients : convaincre des clients plus volatiles, répondre / négocier les gestes commerciaux de plus en plus fréquents, tenir des rendez-vous à distance.

Toutefois, il existe plusieurs freins aux recrutements. L'absence de télétravail pour un grand nombre d'acteurs est un frein au recrutement de talents, pourtant propice à réaliser des actions commerciales sans risque d'interruption client.

De plus, les rémunérations sont encore peu attractives, et la transformation des métiers vers un accroissement des contacts téléphoniques sur appels sortants, perçus comme une activité difficile.

## **Un management de proximité insuffisant**

Le management de proximité (pilotage, points de suivi...), la mise en place d'animation des équipes restent des points clés de l'activité commerciale qui ne sont pas complètement couverts dans certains réseaux (réseaux salariés, réseaux d'agent...).

Le management est le principal levier d'amélioration de l'efficacité commerciale des réseaux, plus que les évolutions d'outils et de processus.

Cela passe aussi par la maîtrise du temps commercial laissé aux collaborateurs, souvent encore trop pollué par des activités morcelées et sans visée commerciale.

Au bilan, si les intentions de développement commercial des réseaux restent les mêmes depuis plusieurs années, les évolutions des attentes et des comportements client, tendent à modifier l'approche commerciale (exploitation du portefeuille) et les compétences des ressources.



**IL EXISTE PLUSIEURS FREINS AUX RECRUTEMENTS. L'ABSENCE DE TÉLÉTRAVAIL POUR UN GRAND NOMBRE D'ACTEURS EST UN FREIN AU RECRUTEMENT DE TALENTS, POURTANT PROPICE À RÉALISER DES ACTIONS COMMERCIALES SANS RISQUE D'INTERRUPTION CLIENT.**





**« Seule une écoute active permet de dégager un bénéfice client et de vendre efficacement »**

**Philippe HAMEL**

DG et fondateur, ZTO-technology

Les grands réseaux commerciaux d'aujourd'hui ont considérablement réduits les interactions en personne, ce qui a un impact sur la qualité de la communication interpersonnelle. Basé sur nos données provenant de dizaines de milliers d'entretiens commerciaux et managériaux, il est clair qu'il existe un déficit important en termes d'écoute et d'argumentation de qualité.

Pour remédier à ces déficits, il est essentiel d'adopter des stratégies spécifiques pour améliorer la communication.

### **L'argumentaire commercial freine vos résultats de vente**

Beaucoup de professionnels pensent qu'un entretien de vente se joue à l'avance. Les entreprises placent leurs forces dans l'argumentaire commercial qu'elles remettent à leurs vendeurs. L'entretien repose alors sur cette liste d'arguments soi-disant imparables, pensés pour vendre le produit au plus grand nombre. Pourtant, les observations de nos équipes montrent que cette stratégie n'est pas toujours la bonne. En monopolisant la parole, le commercial laisse passer des informations essentielles pour conclure la vente.

### **L'argumentaire commercial transforme les vendeurs en robots**

De manière régulière, les commerciaux sont briefés par l'entreprise quant au produit qu'ils doivent vendre. On leur fournit une liste d'avantages valables, pense-t-on, pour tous les clients et toutes les situations. En fait, ce qu'on demande au commercial, c'est de parler beaucoup face à son client.

On estime que la seule parole doit suffire à vendre, que l'argumentaire doit répondre au besoin du client avant même que celui-ci ait pu l'exprimer.

### **Parler moins pour vendre mieux**

D'une part, de nombreuses recherches montrent que la plupart des commerciaux parlent trop. Les observations des systèmes ZTO-technology confirment que les résultats des vendeurs sont meilleurs quand ils parlent moins de la moitié du temps d'entretien. Que signifie cette donnée ? Que la concision est gage d'expertise. Nous pensons à la phrase du poète Boileau : « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire viennent aisément ». Quand vous expliquez les choses simplement et avec assurance, votre interlocuteur comprend que vous connaissez votre affaire.

Mais surtout, ceux qui parlent le moins sont ceux qui écoutent le plus ! Laisser le client s'exprimer permet d'identifier son besoin et d'adapter ses arguments en fonction, pour une vente plus efficace.

### **L'émotion au cœur des échanges commerciaux**

Ainsi, beaucoup d'entreprises négligent un facteur essentiel à la vente : l'humain. S'il se limite à débiter un argumentaire figé, le commercial peut aisément être remplacé par une machine. Quelle différence, en effet, entre un pitch récité et une fiche produit sur un site internet ?

L'argumentation rationnelle a pourtant ses limites.

Elle ne prend pas en compte tous les facteurs à l'œuvre lors d'un entretien - l'humain se définit aussi par ses émotions, par ses motivations. Celles-ci sont essentielles en contexte de vente. Savoir recevoir les émotions de son prospect, comprendre quelles sont ses valeurs, permet de mieux cerner son besoin et les raisons pour lesquelles il pourrait passer à l'acte d'achat. Un robot n'aura pas accès à ces subtilités. Être à l'écoute de son interlocuteur est une compétence que seul l'humain possède. Il s'agit du niveau d'analyse le plus complexe ; et probablement le plus intéressant.

## **Il empêche les commerciaux de dégager du bénéfice personnalisé**

Lorsque le commercial n'est pas restreint par son argumentaire, il peut écouter son client et définir quel est son besoin. Mais cela n'est pas suffisant pour vendre, bien sûr : il doit adapter son discours pour prouver que son produit répond aux attentes du prospect.

## **S'adresser à tout le monde, c'est ne s'adresser à personne**

Les entreprises pensent gagner du temps en fournissant une liste d'arguments standardisés. Elles misent sur le bénéfice institutionnel : « notre produit est utile à tous, voici pourquoi ». Les raisons alors invoquées sont souvent trop générales et déjà utilisées par les concurrents. La plupart du temps, ces arguments manquent leur cible.

Pour monter en compétence, le commercial doit donc apprendre à dégager du bénéfice personnalisé. Il doit chercher, dans ses échanges avec le client, quelle s sont les motivations et les objectifs de celui-ci. Les outils définis par les sciences de la communication l'aideront dans cette démarche : une maîtrise du questionnement stratégique est primordiale pour être un bon vendeur.

## **La meilleure stratégie de vente est l'écoute active du client**

Capitaliser sur l'argumentaire commercial ou pratiquer une écoute active de son client sont 2 postures très différentes. Passer de l'une à l'autre demande du temps et de l'entraînement. Ce travail est exigeant, mais il est toujours payant quand on l'aborde avec la bonne méthode.

Questionnement, reformulation, pauses... L'écoute active, stratégie de communication définie par Carl Rogers, regorge d'outils pour nous aider à mieux comprendre l'autre et son besoin. Il ne s'agit pas de tous les maîtriser d'un coup. On peut d'abord s'entraîner à reformuler, à poser plus de questions ouvertes, à ménager plus d'espaces pour la parole de notre interlocuteur.

L'idéal est d'insérer petit à petit chaque ingrédient dans ses entretiens, pour observer les résultats de ces nouvelles stratégies.

## **Être bien accompagné pour réussir**

Pour améliorer ses performances commerciales, il est essentiel d'être accompagné sur la durée. Nous insistons plus haut sur l'importance du facteur humain dans la vente. Or, l'humain est fait d'habitudes. Pour combattre celles qui nous posent problème et acquérir de nouveaux réflexes, il convient de s'entraîner de façon régulière. Des séances courtes tout au long de l'année valent mieux que de lourdes sessions de formation tous les 6 mois.

De plus, le professionnel a besoin de retours sur ce qu'il fait. Pour l'équipe ZTO-technology, si l'intelligence artificielle ne peut pas remplacer l'homme, elle peut positivement l'assister. Notre outil identifie précisément les ingrédients de l'écoute active pour une observation fine des performances de chacun. Une analyse par un formateur expérimenté est bien sûr nécessaire pour un débrief pertinent.

Bien souvent, l'argumentaire commercial entrave le potentiel de vente des commerciaux. Seule une écoute active permet de dégager un bénéfice client et de vendre efficacement.



**ÊTRE À L'ÉCOUTE DE SON INTERLOCUTEUR EST UNE COMPÉTENCE QUE SEUL L'HUMAIN POSSÈDE. IL S'AGIT DU NIVEAU D'ANALYSE LE PLUS COMPLEXE, ET PROBABLEMENT LE PLUS INTÉRESSANT.**



## « La performance commerciale est situationnelle »

### Franck GIRAUD

Associé chez  
TNP Consultants

La performance commerciale a un socle contextuel. Les résultats obtenus vont dépendre de la maîtrise d'un mix de paramètres englobant la qualité de la stratégie, de l'offre, de l'organisation ou de l'équipement. Il s'agit de développer les indicateurs autorisant la rétroaction et la donc la progression, de mettre en place l'organisation et les process permettant d'atteindre ses objectifs, en fonction des éléments de contexte traditionnellement formalisés par un SWOT.

#### La mise en situation est une mise sous pression

Parmi tous les éléments de contexte, le plus important de tous est le moment de la mise en situation, car comme l'a très bien dit un maréchal prussien du XIXe siècle, « aucun plan ne résiste au premier contact avec l'ennemi ». La mise en situation est une mise sous pression. Plus la pression est forte, plus les comportements humains, individuels et collectifs, vont peser sur les résultats. La bonne question est alors « avons-nous la personne de la situation ? Avons-nous l'équipe de la situation » ?

A la fin de la deuxième guerre mondiale, l'US Air Force ne comprenait pas pourquoi ses équipages de B52, recrutés, formés, encadrés de la même façon, et participant aux mêmes types de missions, présentaient des performances aussi hétérogènes, notamment en termes d'accidentologie. Puis quelqu'un a eu l'excellente idée d'introduire l'analyse comportementale dans la recherche de la compréhension du problème posé. L'introduction de la mesure du mix comportemental des équipes, et son impact sur la communication et la prise de décision sous pression, leur a permis de résoudre l'équation.

#### La mise en situation est une mise sous pression

La performance est situationnelle. C'est pourquoi une équipe aux résultats exceptionnels, peut voir sa performance s'effondrer brutalement. La situation a changé et le mix comportemental de l'équipe n'est plus aligné. Toute l'énergie consommée pour tenter de rétablir l'alignement ne sera pas employée à l'atteinte des objectifs. Donner des objectifs de serrage de boulons, d'amélioration des indicateurs de marge et de qualité, d'utilisation optimisée des outils, voire de réduction de voilure, à une équipe qui jusqu'ici excellait dans l'ouverture de nouveaux segments de marchés, en sera de manière quasiment certaine une excellente démonstration.

La bonne nouvelle est que nous disposons aujourd'hui des outils pour mesurer et donc mieux comprendre le niveau d'alignement d'une personne, et surtout d'une équipe, à une situation donnée. Cette compréhension prédictive offre la possibilité de travailler sur les designs organisationnels au service de la performance.

#### Les traitements analytiques comme outil prédictif de la performance

TNP est un cabinet hybride, dans le sens où nous avons mis en œuvre un mix alliant métiers et technologies, mais aussi usage de la data et R&D, au service du P de Performance de notre appellation. Notre expertise à la mise sous contrôle d'éléments de contexte, souvent fondée sur le déploiement de nouvelles technologies, est enrichie aujourd'hui de solutions pour l'amélioration de la performance situationnelle.

Ces solutions sont alimentées en permanence par nos nombreux travaux de R&D.

Les traitements analytiques introduisant des variables comportementales mesurées, permettent de prédire la performance d'une équipe confrontée à une situation donnée. L'usage de ces variables est considéré comme un des dix leviers majeurs d'innovation dans les prochaines années. Nos analystes travaillent sur plusieurs études relatives à l'activation de cette nouvelle « intelligence situationnelle ».

Pour ne citer qu'un exemple, TNP accompagne financièrement et opérationnellement les coureurs de l'équipe de France cycliste sur piste dans le cadre d'un projet d'amélioration de la performance. Ce projet vise à optimiser l'ergonomie de l'interface pied/pédales des sprinteuses et sprinters, en amenant une nouvelle solution permettant d'optimiser le transfert des forces aux pédales et de prévenir les blessures engendrées lors du pédalage à haut niveau de contraintes. Au-delà des problématiques biomécaniques, des matériaux et technologies employées, nous allons évaluer l'impact du profil comportemental des coureuses et des coureurs sur l'adoption et l'usage de cette solution innovante, et finalement, la performance induite.

Nous sommes désormais en mesure d'établir simplement et rapidement un diagnostic du niveau d'alignement situationnel d'une équipe à ses objectifs, d'identifier des dysfonctionnements potentiels, et prédire sa performance. Ce diagnostic simple à mettre en œuvre, fiable, éthique, avec très peu d'adhérence et donc non perturbateur du déroulement des opérations, offre de nouvelles clés de lecture de la situation dans laquelle sont plongées les équipes. Il offre surtout la possibilité opérationnelle de travailler sur le design organisationnel et comportemental de ces équipes, et d'améliorer leur performance collective.



**NOUS DISPOSONS AUJOURD'HUI  
DES OUTILS POUR MESURER ET  
DONC MIEUX COMPRENDRE LE  
NIVEAU D'ALIGNEMENT D'UNE  
ÉQUIPE, À UNE SITUATION DONNÉE.  
CETTE COMPRÉHENSION  
PRÉDICTIONNELLE OFFRE LA POSSIBILITÉ  
DE TRAVAILLER SUR LES DESIGNS  
ORGANISATIONNELS AU SERVICE DE  
LA PERFORMANCE.**





## « La dimension humaine dans la relation client, un axe majeur de développement »

### Edouard PERRIN

Directeur réseau et membre du Comex, MASCF

#### La fidélisation, un axe majeur de développement

Au travers du plan stratégique 2020 - 2024 qui vise à renforcer le développement commercial, la MASCF a souhaité travailler sur 2 leviers :

- La fidélisation client afin d'instaurer une relation durable avec les clients
- La conquête client afin d'élargir le portefeuille client de l'entreprise

In fine, l'ambition est de donner aux équipes commerciales les moyens d'améliorer et personnaliser la relation avec les clients.

Ainsi, la MASCF a repensé le parcours d'intégration des nouveaux sociétaires pour construire une relation forte et pérenne dès la souscription. Ce parcours propose notamment un bilan et un accompagnement plus important sur les 3 premiers mois de contrat du client. La conquête ne doit pas être l'unique levier de performance commerciale et la fidélisation est un axe majeur de développement.

#### Un plan ambitieux de renforcement de la force commerciale qui porte ses fruits

Sur le volet conquête, la MASCF a renforcé ses équipes commerciales avec le recrutement de plus de 150 nouveaux commerciaux. L'ambition est de passer d'un ratio de 3 000 à 1 600 sociétaires par commercial. Cela doit permettre de dégager plus de temps aux équipes pour développer le portefeuille, lancer des actions ciblées et améliorer la qualité de la relation client.

La performance des commerciaux passe également par l'outillage, au travers d'un CRM et ses fonctionnalités, qui doit permettre aux forces commerciales de mieux répondre aux attentes et de renforcer l'intensité de la relation client. Ces outils doivent permettre aux conseillers de se décharger de certaines tâches administratives et de se concentrer sur les tâches liées à leur cœur de métier.

Dans le cadre du recrutement de nouveaux commerciaux, une bonne pratique est de pouvoir mixer les collaborateurs anciens avec une bonne connaissance de l'entreprise et ses clients, avec les nouveaux collaborateurs ayant de très bonnes connaissances du marché, et des entreprises concurrentes. L'intégration et la formation des équipes commerciales sont des enjeux à ne pas négliger et doivent passer par des travaux pratiques et immersions terrains au plus près de la réalité opérationnelle. L'autonomie apparaît comme un levier pour l'épanouissement des équipes avec les notions de confiance et responsabilisation qui en découlent.

Enfin les managers doivent être accompagnés au travers de formations et coachings pour leur permettre de s'adapter aux nouvelles problématiques auxquelles fait face la MASCF. L'un de ces enjeux est notamment l'autonomie que souhaite offrir l'entreprise aux collaborateurs.

Finalement, les résultats obtenus par MASCF plaident en faveur du plan avec une dynamique forte sur les affaires nouvelles, une stabilisation des résiliations et une hausse du résultat net. Ce retour souligne l'importance d'appréhender la performance commerciale à la fois en termes de développement et de fidélisation du portefeuille existant.



**MIEUX NOUS CONNAÎTRE**

## TNP EN BREF

TNP est un cabinet de conseil français, européen, hybride et indépendant, leader de la performance. Il accompagne les dirigeants dans leurs transformations digitales, opérationnelles et réglementaires.

- ▶ **HYBRIDE**, bilingue métier-technologies
- ▶ **INDÉPENDANT** pour exercer librement notre métier et proposer des solutions adaptées
- ▶ **ENGAGÉ** sur les résultats en mode co-construction pour une croissance et une performance économique durables

## TNP EN CHIFFRES



800 collaborateurs



100 M€ CA



14 bureaux  
Paris, Lyon, Marseille, Monaco,  
Luxembourg, Milan, Francfort, Genève,  
Casablanca, Cochin, Mumbai, Abidjan,  
Libreville, Dubai



Des missions en cours dans  
+ de 25 pays

Nous accompagnons nos clients dans le développement d'une relation client durable et profitable, visant à croître le chiffre d'affaires et améliorer le niveau de marge.

- ▶ Conduite d'audit flash, objectivation de la performance commerciale et plan de recommandations
- ▶ Capacité de benchmark au regard de l'état de l'art du marché dans de nombreux secteurs d'activité : assurance, banque, industrie, distribution, etc.
- ▶ Coconstruction de projections économiques à 3-5 ans, intégrant la maîtrise du coût de distribution et de commercialisation
- ▶ Définition de plans de développement et déclinaison des leviers opérationnels à engager
- ▶ Accompagnement de proximité dans la mise en œuvre opérationnelle du plan : mise sous tension des différents acteurs impliqués, lancement d'expérimentations ciblées, accompagnement terrain, suivi régulier de l'atteinte des résultats, etc.
- ▶ Engagement aux résultats (*success fees*)

# VOS INTERLOCUTEURS



**Itier de REILHAC**

Partner

[ithier.dereilhac@tnpconsultants.com](mailto:ithier.dereilhac@tnpconsultants.com)



**Alexandre HANENCE**

Partner

[alexandre.hanence@tnpconsultants.com](mailto:alexandre.hanence@tnpconsultants.com)



**Thibaut LEGRAND**

Partner

[thibaut.legrand@tnpconsultants.com](mailto:thibaut.legrand@tnpconsultants.com)



**Franck MAHÉ**

Partner

[franck.mahe@tnpconsultants.com](mailto:franck.mahe@tnpconsultants.com)



# SE DONNER DES AILES

Dans un monde en mouvement perpétuel, TNP maîtrise l'art de la transformation et de la performance. Un art essentiel pour accompagner les assureurs dans de mutations sans précédent, et réinterroger leur positionnement, pour passer d'une logique de « payeur » à un rôle « d'accompagnateur » de ses clients dans leurs différents moments de vie.

Transformer durablement pour innover et pour préparer demain. Viser plus haut, se dépasser pour mieux performer, dès aujourd'hui.

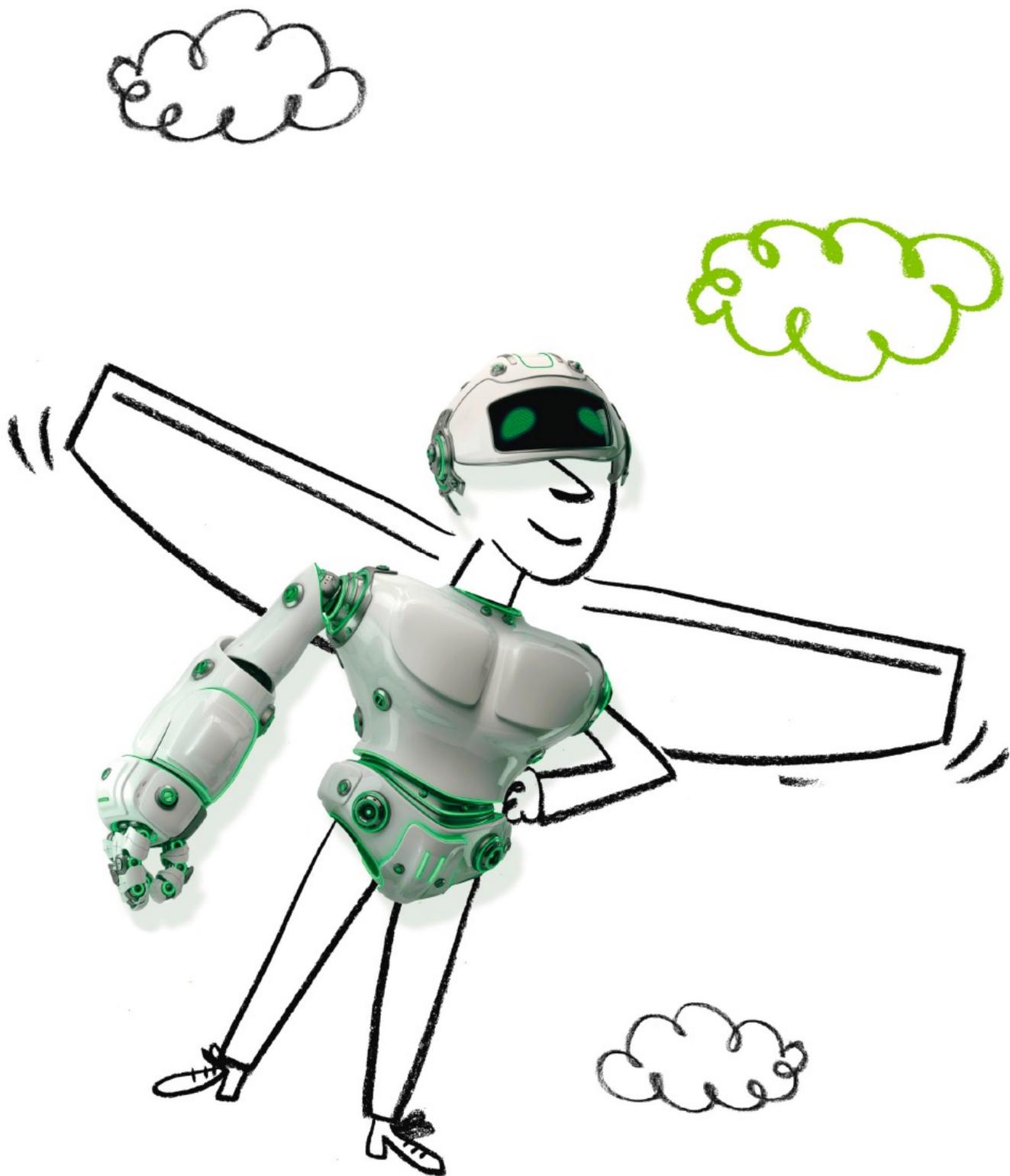
Présent en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie, TNP est un cabinet de conseil engagé, innovant et hybride, à la croisée des métiers et de la technologie. Nos 800 collaborateurs développent chaque jour des solutions globales pour transformer les projets de nos clients en succès. Des projets toujours innovants, toujours en avance... Et si le prochain était le vôtre ?

**Nous transformons vos idées en réalité.  
Et nous leur donnons des ailes.**

**RÉALISONS ENSEMBLE  
DES CHOSES REMARQUABLES :**

**[WWW.TNPCONSULTANTS.COM](http://WWW.TNPCONSULTANTS.COM)**







ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

© TNP Consultants  
31 rue du Pont 92200 Neuilly-sur-Seine

Tél. : 01 47 22 43 34  
E-mail : [contact@tnpconsultants.com](mailto:contact@tnpconsultants.com)

[www.tnpconsultants.com](http://www.tnpconsultants.com)