

VENDRE PLUS, VENDRE MIEUX : UNE ÉTUDE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORCE DE VENTE EN MICRO-ASSURANCE

Serena Guarnaschelli, Gill Cassar, Aparna Dalal
Mai 2012

Vendre de la micro-assurance n'est pas aisé. Convaincre des individus à faibles revenus de la valeur de l'assurance est une tâche difficile. Le défi est plus grand encore lorsque les vendeurs eux-mêmes n'ont pas d'expérience de l'assurance ou lorsqu'en plus de la vente d'assurance, ils ont d'autres responsabilités. Lorsqu'un produit n'est pas expliqué correctement ou qu'il est inadapté, il arrive que les clients ne comprennent pas ce qu'ils achètent et aient des attentes impropres à l'égard du service, ce qui donne lieu à une insatisfaction et fait courir un risque de réputation à l'assureur et au canal de distribution, voire au concept même d'assurance. En revanche, lorsqu'une vente est correctement réalisée, les clients sont davantage susceptibles de prendre conscience des avantages qu'ils ont à se protéger contre les risques, de savoir quand et comment effectuer leurs demandes d'indemnisation et de renouveler leur police.

Une formation, une motivation et un suivi adéquats de la force de vente sont donc indispensables pour vendre correctement de la micro-assurance. Une force de vente correctement formée et motivée est nécessaire pour atteindre une taille critique ; des méthodes de vente économiques peuvent assurer la viabilité des programmes de micro-assurance.

La présente note examine les quatre stades principaux du développement de la force de vente (recrutement, formation, motivation et suivi) et propose des enseignements que les prestataires de micro-assurance peuvent utiliser pour améliorer la performance de leur force de vente.¹

RECRUTEMENT

Chaque organisation établit sa propre hiérarchie des critères de sélection en fonction de la réglementation, de la structure du programme et des exigences de la fonction.

Embaucher du personnel qui bénéficie de la confiance d'une communauté a du sens, surtout pour les programmes communautaires. CARE Foundation a ainsi recours à des leaders communautaires pour sélectionner les candidats potentiels. La fondation estime que la participation active et l'engagement envers la communauté font baisser les taux d'attrition.

Intégrer la formation dans le recrutement peut s'avérer une démarche efficace lorsqu'il s'agit de recruter des employés qui ont une éducation de base ou lorsqu'aucun candidat ne se distingue par son expérience. Les formateurs peuvent ainsi les évaluer d'après leurs performances lors d'exercices portant sur des tâches quotidiennes et les embaucher en fonction de leurs résultats.

Il est nécessaire de trouver un moyen économique d'identifier et d'embaucher des candidats répondant aux attentes. Il convient dans un premier temps de définir le profil d'un agent de vente efficace pour un programme donné et ensuite de mettre au point des processus de sélection permettant d'identifier les candidats potentiels. Les organisations peuvent également envisager d'utiliser des tests psychométriques qui évaluent la personnalité des candidats et leurs aptitudes par rapport au profil recherché. Le recours à de tels tests permet de



ISS ©

¹ Le présent document est un extrait du Microinsurance Paper n°16, qui comprend les citations et les informations sur la méthodologie concernées, ainsi que les cas examinés. L'étude est disponible à l'adresse suivante : www.ilo.org/microinsurance. Serena Guarnaschelli et Gill Cassar travaillent à Dalberg, et Aparna Dalal est consultant pour le Fonds pour l'innovation en micro-assurance de l'OIT.

normaliser le processus de sélection et de le rendre plus facile et moins cher à répliquer lorsque les programmes atteignent une taille critique.

FORMATION

La formation pratique peut-être une approche efficace lorsqu'on a affaire à des agents commerciaux ayant une éducation de base mais peu d'expérience de la vente d'assurance. Parmi les bonnes pratiques figurent les jeux de rôles qui fournissent aux vendeurs un environnement serein pour comprendre les concepts, s'exercer à la vente, obtenir un retour ciblé et acquérir de la confiance. (cf. Encadré 1 sur le programme de formation de CARE). Les assureurs peuvent encourager les vendeurs à tester par eux-mêmes le produit en le leur vendant à un prix réduit, par exemple. Les agents peuvent se vendre le produit les uns aux autres durant la formation, ce qui offre en outre aux candidats une expérience concrète du processus de vente.

Après leur formation initiale, les nouveaux vendeurs pourront être formés sur le terrain par un agent plus expérimenté ou par un responsable. Les systèmes de suivi permettent de cibler la formation sur les besoins spécifiques du personnel de vente. Des réunions sont organisées régulièrement au cours desquelles les agents peuvent faire part de leurs expériences et les meilleurs vendeurs expliquer leurs méthodes.

MOTIVATION

Les organisations doivent utiliser une structure équilibrée comportant à la fois des incitations financières et des motivations non financières. Comme le montre le Tableau 1, chaque type d'incitation a ses avantages et ses inconvénients, certains pouvant donner lieu à des comportements négatifs. Un modèle d'incitations financières uniquement corrélées aux volumes peut encourager les vendeurs à réaliser des ventes inadaptées, c'est-à-dire à forcer une vente sans que le client y consente totalement ou comprenne clairement les conditions d'un produit.

En conséquence, les dispositifs incitatifs doivent être bien conçus et faire l'objet d'un suivi minutieux. Le choix de l'incitation la plus adaptée dépend du type d'organisation, du degré de maturité du programme, du profil de la force de vente et de la capacité à suivre le service fourni par les agents et à mesurer la satisfaction des clients.

Les incitations doivent optimiser à la fois le nombre des ventes et leur qualité. Des ventes de bonne qualité augmentent les chances de renouvellement, protégeant les clients contre les risques sur le long terme et améliorant la viabilité du dispositif d'assurance. Récompenser les agents pour la qualité de leurs ventes multiplie les probabilités de renouvellement. La qualité peut se mesurer à l'aune de critères quantitatifs (p.ex. renouvellements, vitesse de transaction, type et taux d'erreurs) ou qualitatifs (p.ex. enquêtes sur la

Encadré 1 programme de formation de CARE Foundation

CARE Foundation est une organisation à but non lucratif travaillant en Inde, qui teste un programme d'assurance santé volontaire portant sur les soins ambulatoires, distribué par des agents de santé dans les villages des zones rurales. Ces agents sont formés pour vendre les polices d'assurance, effectuer des bilans de santé et fournir des services de soins de santé primaires à proximité du domicile des patients au moyen de dispositifs portatifs leur permettant de communiquer avec un médecin ou d'accéder à des informations médicales.

Le programme de formation sur deux jours se compose d'une série de courtes séances. Les réunions sont organisées dans la langue locale et sur un mode participatif et interactif. Elles prévoient notamment des exercices pratiques et des jeux de rôles. La formation s'appuie largement sur l'utilisation d'images et d'illustrations, et comprend un film animé de sept minutes. Les formateurs ont établi un guide FAQ qui est régulièrement mis à jour pour intégrer les questions soulevées durant la formation. Les agents de santé sont formés sur les grands principes de l'assurance et de la gestion du risque, les caractéristiques du produit et les prestations, les stratégies de vente, la collecte des primes, la souscription, la documentation et leur mode de rémunération.

Après avoir lancé le projet expérimental, les formateurs ont constaté que les informations fournies par les agents de santé aux clients potentiels étaient incomplètes. Face à ce constat, CARE a établi une liste de contrôle détaillée que les agents de santé doivent consulter lors de la promotion du produit. Cette liste couvre les informations essentielles que l'argumentaire de vente doit véhiculer.

CARE a également observé que les agents de santé inexpérimentés avaient perdu confiance en eux après leur formation initiale. La fondation a donc envoyé des coordinateurs dans les villages afin de les soutenir. Accompagnés des agents, ces coordinateurs ont organisé des réunions collectives ou des rencontres à domicile avec les clients potentiels afin de leur montrer les meilleures pratiques. Les agents de santé ont été encouragés à mettre en œuvre ces pratiques et ont obtenu des informations en retour sur leur performance.



Tableau 1 Diversité des incitations

Incitation	Indicateurs	Avantages et inconvénients
Commission de vente	Nombre de ventes	Type d'incitation le plus courant Avantages : favorise les ventes, facile à mesurer et à concevoir Inconvénients : inefficace si trop faible, possibilités de ventes inadaptées si le dispositif ne comprend pas d'autres incitations ou ne fait pas l'objet d'un suivi minutieux
	Nombre de ventes par équipe	Avantages : favorise le travail et l'esprit d'équipe Inconvénients : la récompense peut ne pas être à la hauteur de l'effort
Commission de renouvellement	Taux de renouvellement, persistance	Incitation liée à la qualité des ventes Avantages : encourage des ventes adaptées Inconvénients : récompense différée pour les polices à long terme
Commission basée sur la qualité	Critères quantitatifs : renouvellements, vitesse de transaction, erreurs Critères qualitatifs : enquêtes sur la satisfaction de la clientèle, compréhension du produit par le client, évaluations des superviseurs.	Incitation fondée sur l'évaluation de la performance du personnel en matière de promotion de la compréhension du produit et de ventes adaptées. Critères qualitatifs ou quantitatifs. Avantages : favorise l'adoption par le personnel du comportement souhaité Inconvénients : difficile et plus cher à mesurer, subjectif, nécessité d'obtenir le retour des clients
Promotions, possibilités de développement professionnel	Indicateurs susmentionnés, avis des responsables	Avantages : améliore la fidélisation du personnel Inconvénients : incitation généralement limitée à un nombre relativement restreint d'opportunités
Récompenses, reconnaissance	Indicateurs susmentionnés, nominations de l'équipe/des clients	Avantages : améliore la fidélisation du personnel, objectif non financier, potentiellement peu coûteux Inconvénients : ce type d'incitation peut être moins motivant que les incitations financières, peut prendre du temps à mettre en place et en œuvre
Soutien apporté à une cause	Évaluation par les superviseurs/ les pairs de l'implication/ la motivation	Avantages : renforce l'objectif social/le soutien à une cause, favorise la fidélisation du personnel Inconvénients : subjectif

satisfaction des clients, audits visant à vérifier le degré de compréhension d'un produit par les clients, évaluations par les superviseurs).

Les motivations non financières sont un moyen pour les agents de vente d'acquiescer de la reconnaissance ou d'obtenir une récompense tangible pour les performances accomplies. Les organisations embauchant du personnel issu de la communauté peuvent motiver leurs agents en mettant l'accent sur les avantages sociaux de l'assurance. En recrutant des agents locaux pour vendre des produits de micro-assurance dans les plantations de thé, ICI Prudential utilise les liens sociaux entre les agents de vente et leurs communautés pour s'assurer de bonnes performances. ICI Prudential forme son personnel de vente sur l'importance de l'inclusion financière et de la réduction de la pauvreté afin qu'il se sente utile.

Le recours aux incitations financières collectives peut être efficace pour promouvoir le travail d'équipe et encourager les agents à collaborer. Ainsi, CARE Foundation propose une incitation financière collective qui doit être partagée équitablement entre les membres

de l'équipe de vente si celle-ci atteint un seuil de référence prédéfini.

SUIVI

Le suivi est essentiel pour un certain nombre de raisons. Compte tenu du manque d'expérience des clients en matière d'assurance et de la faible demande dont font l'objet les produits de micro-assurance, les agents de distribution doivent inciter à la vente. Le suivi permet donc de s'assurer que les ventes sont adaptées et de vérifier que le client comprend le produit. Il favorise en outre l'innovation, en permettant aux organisations de s'adapter rapidement ; cela est particulièrement important dans la mesure où de nombreux dispositifs de micro-assurance sont toujours en cours de développement.

Les assureurs qui externalisent complètement la vente de leurs produits doivent mettre en œuvre des systèmes de suivi robustes et définir clairement les objectifs des vendeurs. À titre d'exemple, le personnel chargé de l'assurance qualité de Hollard écoute les appels

téléphoniques effectués par les agents commerciaux afin de s'assurer que ceux-ci sont conformes à la réglementation sud-africaine et au règlement interne. Chaque centre d'appel est évalué à l'aune de la

Encadré 2 intégration du suivi et de la formation – l'exemple du GRET

En 2000, le GRET, une organisation à but non lucratif française, a mis en place au Cambodge un programme d'assurance santé baptisé SKY. Ce programme gère actuellement 73 000 polices vendues par 80 agents de terrain recrutés dans les villages desservis.

Le GRET est doté d'un dispositif complet de suivi de la performance financière et commerciale s'appuyant sur son système informatique, les résultats d'enquêtes, ainsi que sur un service d'assistance que les bénéficiaires peuvent contacter en cas de questions. Il intègre les informations reçues en retour dans ses programmes de formation continue des agents commerciaux. Il assure le suivi systématique de la performance financière, de la performance commerciale, ainsi que du niveau de connaissance des bénéficiaires et de la force de vente. Chaque mois, le GRET calcule le nombre de nouvelles ventes, d'abandons et le revenu total perçu. Les responsables examinent la performance trimestrielle des vendeurs et travaillent de concert avec le responsable des activités de terrain afin de mettre sur pied un plan de formation pour le trimestre suivant en fonction des besoins des différents agents de vente.

Chaque année, le GRET soumet le personnel de vente à des tests afin d'évaluer son niveau de connaissance du produit, des prestations, des procédures d'indemnisation, etc. Par ailleurs, s'appuyant sur une série de questionnaires, les coordinateurs de terrain procèdent à des contrôles inopinés des vendeurs afin d'évaluer s'ils suivent les procédures.

performance du personnel au cours des appels commerciaux. Liberty utilise une société d'audit externe pour contrôler chaque vente. Après chaque transaction, la société d'audit appelle les clients pour leur souhaiter la bienvenue et vérifie qu'ils comprennent bien le produit.

Les informations issues du suivi permettent aux organisations de cerner les problèmes et d'offrir au personnel les outils nécessaires pour atteindre leurs objectifs (cf. encadré 2 sur les pratiques du GRET). Elles aident en outre les assureurs à cibler de façon précise les besoins spécifiques de formation individuelle et collective au fil du temps.

L'utilisation de mesures claires de la performance permet de fixer à l'avance les attentes vis-à-vis des agents de vente. Le suivi systématique aide à évaluer leurs performances, en particulier lorsqu'il s'agit de sous-traitants.

CONCLUSIONS

Cette note propose des conseils destinés aux prestataires de micro-assurance sur la mise en œuvre des quatre étapes du développement de la force de vente. Un personnel de vente formé et motivé de façon adéquate permet de s'assurer que les clients ont une expérience positive du processus de vente et une meilleure compréhension du fonctionnement de l'assurance, avec à la clef une amélioration de la demande d'assurance au sein des communautés à faibles revenus. Par ailleurs, des méthodes de vente économiques peuvent permettre aux programmes de micro-assurance d'atteindre la taille critique et de devenir viables.

Sous couvert de l'Organisation internationale du Travail et du Programme Finance et Solidarité, le **Fonds pour l'innovation en micro-assurance** vise à accroître la disponibilité de produits d'assurance de qualité pour les personnes à faibles revenus des pays en développement afin de les protéger des risques et rompre le cycle de la pauvreté. Le Fonds a été créé en 2008 grâce à une généreuse subvention de la Fondation Bill et Melinda Gates pour apprendre comment étendre une couverture de micro-assurance de qualité aux travailleurs pauvres et promouvoir les enseignements émergents du secteur. Le Fonds bénéficie aussi de subventions en provenance de différents bailleurs dont la Fondation Z Zurich et AusAID. Pour en savoir plus : www.ilo.org/microinsurance



Bureau
international
du Travail



microinsurance@ilo.org
www.ilo.org/microinsurance