

Mesurer et développer les compétences chez AXA Belgique avec MPA Mindsonar

C'est à la mi-juin que le groupe Epsilon a attribué son cinquième Traing Award. Ce concours a comme objectif de présenter des approches de formations originales organisées au sein des entreprises. Tous les types d'organisation, privée, publique, commercial et non commercial sont représentés dans ce concours.

Le thème de cette année était : ‘ **Développer des compétences en harmonie avec des talents**’.

Une vingtaine d'entreprises ont introduit un dossier qui répondait aux critères d'effectivité et de créativité. Il fallait également que le dossier démontre la valeur ajoutée pour l'organisation et pour ses membres.

Nous nous sommes entretenus avec les gagnants de ce Training Award Epsilon de 1009 (prix du jury) André Thonard (Directeur - AXA Business Training) et Claude Hubert (Chef de projet AXA - Organisation)

Rédaction : quels sont vos réactions après avoir gagné ce prix ?

Claude : ce prix constitue une reconnaissance pour toutes les personnes qui ont été impliquées dans ce programme. Ce qui est encore plus important pour nous est que le réseau de courtiers reconnaît également les effets de ce trajet. Les réactions sont spontanées et partagées lorsqu'on les interroge sur les changements qu'ils ont constatés dans leurs relations avec leurs contacts commerciaux. . C'est un super feed-back. Mais on a mis les moyens pour ça. Cela fait plus d'un an que l'on a lancé un programme de formation à la fois sur les connaissances techniques et les compétences comportementales de nos commerciaux

Rédaction : Pouvez-vous nous expliquer ce que vous avez réalisé ?

André : Dans le monde belge de l'assurance, nos clients sont des courtiers indépendants, qui travaillent eux, avec différentes compagnies sur le marché. Donc, nous avons besoin de commerciaux qui nous représentent vis-à-vis de ses courtiers et de ses banquiers, qui vont les visiter, entretenir la relation avec la compagnie et forcément aussi vendre nos produits et nos services.

Nous avons 220 commerciaux en Belgique. Le pays est divisé en quatre districts et en 15 areas. Nous animons de cette manière 5000 courtiers et 1000 banquiers.

Rédaction : Et c'est dans ce contexte que vous avez lancé un grand programme de formation . Pourquoi l'avez-vous lancé ?

André : Comme dans tous les secteurs, on fait des études pour interroger le client pour nous le courtier, afin de connaître sa satisfaction par rapport à tous les services offerts par la compagnie et notamment la satisfaction des commerciaux.

Tout a commencé en fin 2006, le Directeur Commercial était alarmé par une série de rapports et études de marché montrant que nos commerciaux étaient loin d'être les meilleurs. Nos commerciaux étaient classés dix du marché alors qu'en fait Axa est clairement dans les trois premiers en termes de parts de marché.

C'était un signal important.

Rédaction : À ce moment vous avez décidé de former vos commerciaux ?

André : Oui, nous avons toujours donné des formations sur les produits que nous lançons, des cours ex cathedra ou des cours de vente.

Mais nous nous sommes dit qu'il fallait innover.

J'ai pensé que ce qu'il fallait développer chez nos commerciaux, c'est leurs talents de commercial car nous sommes sûr qu'ils sont déjà présents en eux.

Rédaction : Comment vous y êtes-vous pris ?

André : Nous avons élaboré une nouvelle manière de considérer le commercial. Nous voulons le voir plus comme une personne qui développe une relation gagnant gagnant avec ses clients et cela dans le cadre de notre stratégie commerciale.

Tout ça sur base de valeurs réellement vécues dans ses émotions, son cœur, dans sa tête, son esprit et qui doivent se vivre et se lire dans ses comportements dans ses attitudes corporelles.

Rédaction : Pour atteindre un objectif comme cela, il faut s'organiser, cela ne s'improvise pas ?

André : En fait, nous avons décidé de lancer ce projet. Nous l'avons baptisé P4P Picture for Progress. C'est un cycle en trois étapes.

- 1) Nous partons d'un principe de base auquel nous croyons : il existe en chacun de commerciaux des talents et un potentiel de progression. Cela nous l'avons modélisé.
- 2) Nous réalisons un test, une photo que nous appelons 'picture' de la situation existante.
- 3) Sur base de la 'picture', nous formons alors ces commerciaux pour les faire progresser. Et il y a toujours une marge de progression, c'est simplement humain. Et tout aussi bien que sur les connaissances techniques que sur les compétences comportementales.

Rédaction: Comment avez-vous mesuré les compétences comportementales ?

André : C'est trouver un outil de mesure comportemental qui a été le plus dur. Mais j'en ai trouvé un qui convient parfaitement. Il s'agit de MPA Mindsonar une grille de 16 métaprogrammes de la société ENABLE.

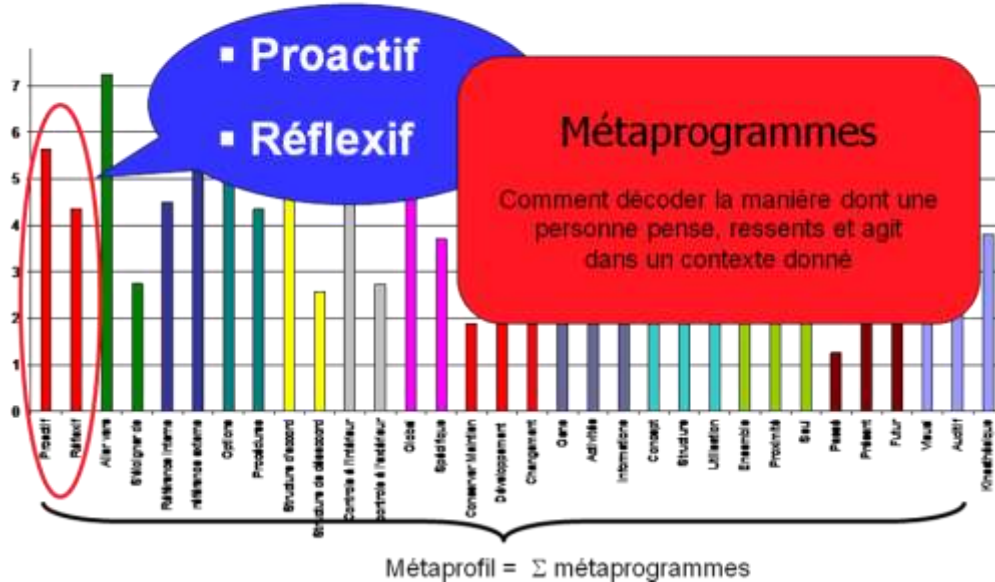
Rédaction : Métaprogrammes ? Qu'est-ce que c'est ?

Claude : Dis simplement, un métaprogramme correspond à une tendance, une préférence comportementale qu'un individu a dans un environnement donné. Cela permet de décoder la manière dont il pense, ressent et agit face à un courtier

Rédaction : Un exemple ?

Claude : Il y a par exemple, ceux qui sont proactifs dans la relation courtiers, ils prennent l'initiative et les autres qui, au contraire, sont réactifs et attendent l'initiative du courtier. Ca c'est le métaprogramme proactif-réflexif.

Compétences Comportementales Outil de mesure

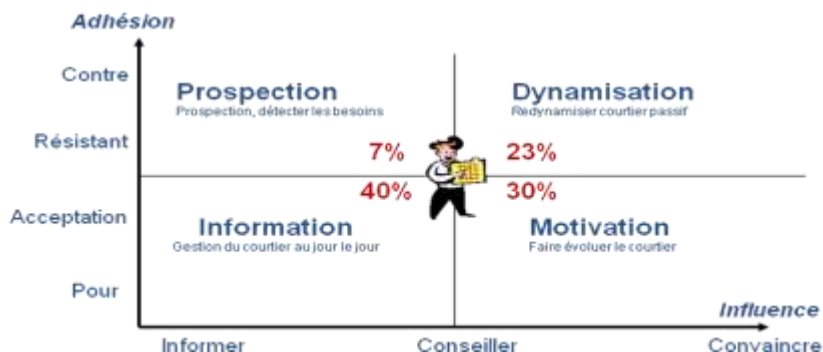


Rédaction : Comment ces mesures vous ont aidées à tirer des conclusions utiles et stratégiques?

André : On a vu qu'elle était la préférence comportementale de chacun des commerciaux. Mais aussi la tendance générale de toute la force de vente. On a détecté des forces et des pièges de réseau et cela touche directement la stratégie commerciale.

Pratiquement, en combinant les 16 métaprogrammes selon des clusters, on a pu diviser les comportements de nos commerciaux en quatre styles de vente. L'outil de mesure (Metaprofile Analyse) permet de regrouper des métaprogrammes en styles. Nous avons ainsi pu regrouper nos commerciaux suivant leur style de vente privilégié : Information, prospection, motivation et dynamisation.

Compétences Comportementales Modèle opérationnel



Rédaction : Pouvez-vous nous donner un exemple de conclusion stratégique ?

André : Grâce à cela, on a compris, entre autres, pourquoi un objectif de réactiver des courtiers passifs qui ne travaillaient pas avec nous, a échoué en 2008. C'est parce qu'on dispose trop peu de commerciaux qui ont développé un talent dans ce sens. Un talent de prospection. Tu vois ... 7% !

Rédaction : Et vous avez pu changer cela ?

André : On est en plein dedans. Ce que nous voulons, c'est que nos commerciaux soient à l'aise et puissent mettre en œuvre les quatre styles de vente. Ce qui est de plus en plus le cas.

Rédaction : Beaucoup pensent que l'on est comme on est et que les attitudes comportementales cela ne se change pas ...

Claude : Absolument pas ! Au contraire. Si on veut aider quelqu'un à progresser à changer, il faut (1) qu'il y ait prise de conscience de la personne (2) une volonté de changer et (3) il faut lui donner des outils pour le faire.

Et cette volonté de changer, il ne l'aura que quand il verra un avantage pour lui-même.

Rédaction : Et c'est cela que vous avez proposé à vos commerciaux ?

André : Oui nous avons créé trois modules de coaching collectif de deux jours chacun ou il est tenu compte de ces trois étapes. Chaque équipe (12 personnes environ) est suivie par trois coachs professionnels pendant son parcours et le responsable reçoit même un coaching individuel entre les modules.

Rédaction : Comment avez-vous fait cela concrètement ? Les coachs ont-ils utilisé des outils spéciaux ?

André : Par exemple, pour le comportemental, on a utilisé des techniques tirées de la PNL, de l'AT et tout plein d'autres comme la pyramide de Bateson, les quadrants d'Ofman, la fenêtre de Johari et cela en tenant compte de ce que les neurosciences nous apportent au niveau du fonctionnement des trois cerveaux. Et cela nous comptons le reproduire d'année en année.

Rédaction : Pouvez-vous nous donner un exemple de ce que ça apporte aux participants ?

Claude : Oui, prenons par exemple le cas de Mickael dont les résultats n'étaient pas terribles l'année passée.

Lors du module de mars, au cours d'un exercice, il a réalisé qu'il était inconsciemment convaincu que le fait de poser des questions et surtout des questions ouvertes à son interlocuteur le rendait antipathique, qu'il se mêlait de ce qui ne le regardait pas. Quand il a fait cette prise de conscience, il a compris qu'il avait tout faux et ça, ça se passe à l'intérieur, là dans la tête et dans son émotionnel car il faut aussi qu'il accepte positivement qu'il le faisait mal. Il se rend compte aujourd'hui que cela a ouvert totalement la relation avec son banquier.

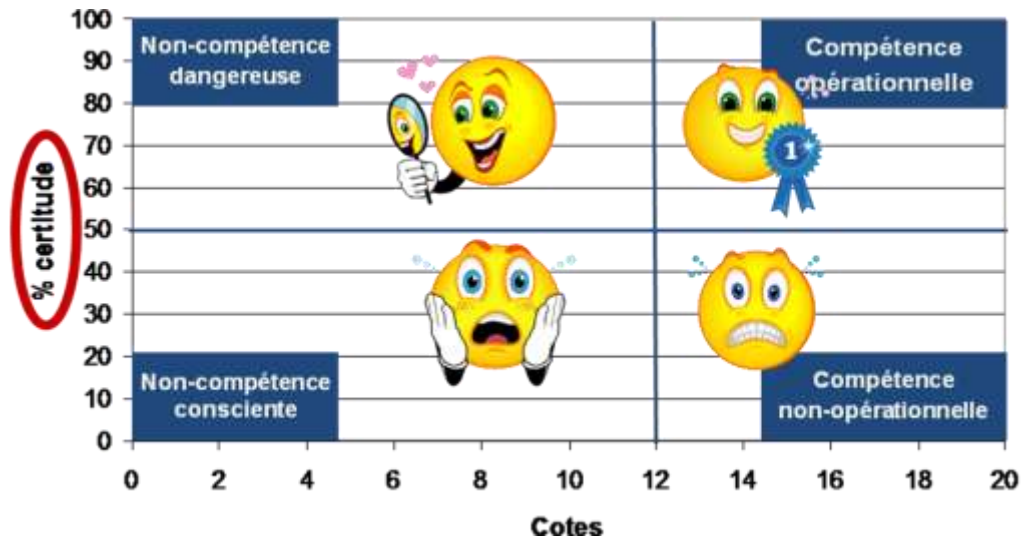
Et des moments comme ça, il y en a eu beaucoup !

Rédaction : Et vous avez fait la même chose pour les connaissances techniques ?

Claude : Oui, là, on a travaillé la connaissance en tant que telle, mais aussi la confiance le degré de certitude que le commercial a dans ce qu'il connaît.

Rédaction : Qu'est-ce que cela comprend ?

Claude : C'est facile à comprendre avec ce graphique. Pour chacune des matières techniques dans un axe, c'est le niveau de connaissance sur 20, et sur l'autre c'est le degré de confiance en pourcentage. Il y a quatre zones. Ceux qui ont une cote faible et un degré faible savent qu'ils ne savent pas. Ceux qui connaissent et qui ont des doutes ne peuvent pas l'opérationnaliser et ils ne donneront donc pas l'information au client. Ceux qui savent et qui sont sûrs, sans problème, et puis ceux qui croient qu'ils savent alors qu'en fait ils ne savent pas.



Rédaction : Quels sont vos projets pour la suite ?

André : Deux évolutions sont possibles la première concerne le niveau de confiance et de certitude. Mais une deuxième se situe au niveau de la maturité par rapport à la connaissance. Et ça, on le travaille à partir d'un modèle en quatre étapes.

Nous avons élaboré des questions et des modules de quatre niveaux : connaissance, compréhension, application et analyse et ce modèle nous permet vraiment de faire évoluer notre module technique de manière récurrente.

Rédaction : Je suppose que tout le monde est positionné et que vous avez développé des plans d'action individuels

André : Oui absolument ! Ce qui est important ici, c'est de développer la confiance du vendeur. Bien entendu, ces plans d'action individuels se font tant sur les compétences techniques que sur les compétences comportementales.

Rédaction : Ceci est un beau projet. Avez-vous tout expliqué ?

André : Non il y a encore le corps ! Si on veut changer en profondeur, il faut donner une place dominante au corps.

Rédaction : Mais comment faites-vous cela dans une formation ?

André : Un commercial parle beaucoup avec le corps. Alors la première chose, c'est d'augmenter la conscience qu'il a de lui-même. Il faut qu'il joue avec son corps dans l'espace. Pour ça, on a fait des mises en situation avec des ancrages spatiaux. Ils ont aussi appris à se donner des feedbacks cela les aidera à le faire avec des courtiers.

Rédaction : Vous avez donc simulé des situations et travaillé sur les attitudes physiques ?

André : Oui, mais toujours dans une visée d'épanouissement personnel. Un commercial qui se sent bien dans sa peau de commercial est meilleur sur le terrain. Autre chose, on utilise aussi souvent que possible le corps dans les exercices, nous faisons des métaphores corporelles avec des balles ergonomiques.

Rédaction : Et tout cela, je suppose que ça ne s'est pas fait sans mal. Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées ?

André : Un tas. D'abord, faire réviser des commerciaux. Ensuite, une autre à laquelle je ne m'attendais pas au départ. Juste après que j'ai lancé tout ça, on a fusionné avec Winterthur. Et à cause de ça, les commerciaux ont cru que l'on faisait ça pour les sélectionner et les trier...

Il y avait aussi une résistance dans la hiérarchie commerciale. Il y en avait qui pensaient qu'il ne fallait pas lancer un programme comme ça en période de fusion.

Rédaction : Qu'avez-vous fait pour y remédier ?

André : Deux choses étaient primordiales :

Être sûr que le patron, le directeur commercial et la hiérarchie s'investissent à fond dans le modèle : Il a inscrit cela dans sa lettre d'objectifs stratégiques.

Ensuite expliquer, l'essentiel est de communiquer. Montrer aux commerciaux et à la hiérarchie le bien-fondé de tout ce principe dont nous sommes fiers. Je pense qu'il n'y a pas beaucoup de sociétés en Belgique qui investissent de cette manière dans leurs commerciaux. Cela aussi on leur a dit.

Rédaction : Maintenant que vous savez que cela marche et comment cela marche, ce n'est pas judicieux de le transposer ?

André : En tout cas, on est déjà en train de le transposer en interne. Nous avons deux autres réseaux de vendeur, on est en train de les intégrer dedans. Mais surtout cette manière de faire P4P va être développée dans une autre grande direction de la maison, la direction des opérations et, là ça concerne 2000 personnes.

Et ce n'est pas tout. AXA est quand même une grosse société internationale. Nous sommes en contact avec le central à Paris pour transposer ce programme dans d'autres pays.

Rédaction : Et vous souhaitez aller encore plus loin ?

André : Bien sûr, je voudrais bien aller jusqu'au client, nos courtiers. Les inclure dans un processus similaire.

Rédaction : C'est donc un engagement clair pour l'avenir.

André : Oui, si grâce à ce programme P4P, notre commercial se développe techniquement et émotionnellement il va pouvoir développer une relation efficace et durable avec les courtiers et également en attirer de nouveaux. Je voudrais encore exprimer mes remerciements à nos partenaires.

Rédaction : Merci André et Claude pour votre témoignage. Nous vous souhaitons beaucoup de succès.