

Trajectoire

La lettre Stratégie & Management de Solucom

Les comportements professionnels : clé de la performance des mutuelles

ÉDITO

Consumérisme, exigence croissante de qualité et de personnalisation des offres et de la relation : les valeurs mutualistes de solidarité et d'équité ne suffisent plus pour attirer et fidéliser des adhérents courtisés par une concurrence privée plus agressive.

Face à des concurrents qui se positionnent en généralistes des services financiers, l'expertise de la complémentaire santé des mutuelles constitue un atout majeur. Elle permettra d'apporter à leurs adhérents le conseil qu'ils attendent et une réponse pertinente à des besoins croissants en couverture de soins, dans un contexte de complexification des offres proposées.

Dans un marché de services, l'expertise, la capacité de conseil sont portées par le comportement des collaborateurs au contact de la clientèle. Encore faut-il que ceux-ci disposent des outils nécessaires pour adopter les comportements gagnants.

C'est tout l'enjeu de notre méthodologie : développer les « Comportements Professionnels Optimum », pour s'assurer d'une mise en œuvre homogène, par vos forces de vente, des éléments de différenciation qui vous permettront de reconstruire une relation efficace et durable avec vos adhérents.



Patrick DURAND

patrick.durand@solucom.fr

Mutuelles vs Banques et Assurances : les armes de la compétition

Face à la concurrence des banques et des compagnies d'assurance, les mutuelles voient leur position dominante sur le marché de la complémentaire santé largement battue en brèche.

Ces concurrents disposent d'atouts majeurs leur permettant d'acquérir rapidement des parts de marché :

- Des marques nationales fortes et une communication puissante avec des investissements publicitaires croissants,
- De larges réseaux de distribution, structurés, professionnalisés,
- Des portefeuilles clients importants,
- Des occasions de contacts avec leurs clients plus fréquentes, mises à profit pour des ventes croisées dont la complémentaire santé devient de plus en plus souvent l'objet.

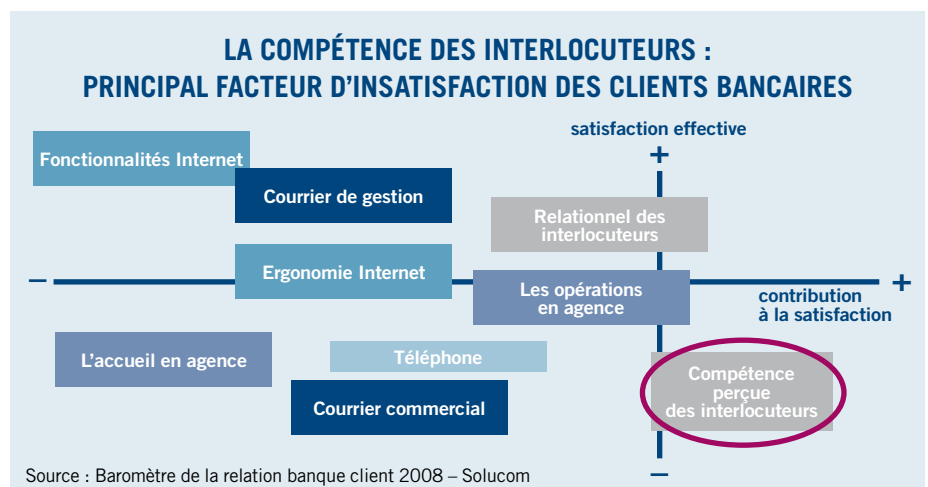
Rien d'étonnant à ce que les adhérents qui quittent leur mutuelle, attirés par des produits simples et peu coûteux, choisissent

majoritairement un banquier ou un assureur généraliste.

La compétition est-elle pour autant perdue d'avance ?

Le mode de relation commerciale des banques et des compagnies d'assurance révèle une faiblesse majeure : fondées sur une logique de troc (par exemple, souscription d'une complémentaire santé contre un crédit), les ventes réalisées sont peu impliquantes, peu fidélisantes. Interrogés dans le cadre de notre baromètre de la relation banque client, les clients bancaires soulignent un élément important d'insatisfaction : la faible compétence de leur interlocuteur (voir ci-dessous).

Là est sans doute l'une des clés de la performance à venir des mutuelles : démontrer leur expertise et la capacité de conseil de leurs collaborateurs pour répondre aux attentes des adhérents et ainsi les satisfaire durablement.



Xavier COGNET - xavier.cognet@solucom.fr

SOMMAIRE

2 Comportements Professionnels Optimum : se différencier pour vendre et fidéliser

À la loupe

3 Suite de l'article page 2

À la loupe

4 Le management, une clé essentielle de l'évolution des comportements

La méthode Comportements Managériaux Optimum (CMO®)

Comportements Professionnels Optimum : se différencier pour vendre et fidéliser

Les mutuelles évoluent dans un univers de services où la différenciation par l'offre est de moins en moins aisée. Dès lors, ce sont les comportements des collaborateurs en contact avec les adhérents qui font la différence.

L'homogénéisation des pratiques est donc essentielle. Elle permet de réduire les dysfonctionnements, de garantir le niveau de service nécessaire à la satisfaction des adhérents, et de véhiculer l'image d'expertise qui contribuera à la différenciation des mutuelles.

La méthode CPO® :

définir les comportements optimum

C'est autour de moments clés que se construit

la satisfaction des adhérents : entrée en relation, lancement de nouvelles offres, réclamation / demande d'explication, bilan fidélité. Il convient de faire de ces occasions de contact des « moments magiques », de façon à ce que chacune participe à la construction d'une relation durable.

C'est l'objectif de la méthode Comportements Professionnels Optimum.

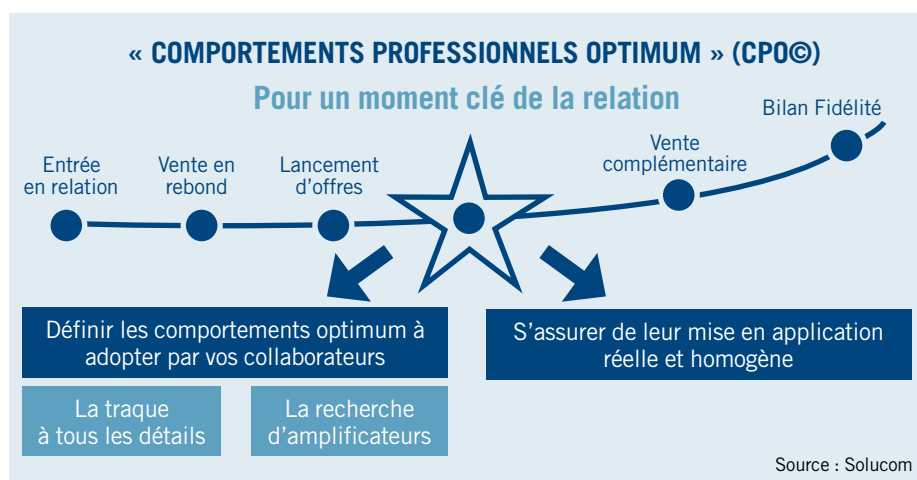
Elle se construit autour de 2 objectifs :

- Définir, pour un des moments clés de la relation adhérents, un référentiel de comportements optimum
- Favoriser l'application homogène de ce référentiel.

Pour une situation de vente ou de relation adhérent, on construira le référentiel de comportements optimum en étant particulièrement attentif à identifier tous les détails qui peuvent impacter la qualité perçue par l'adhérent. Il conviendra ensuite de repérer le ou les amplificateurs de qualité associés, c'est-à-dire les « petits plus », matériels ou immatériels, qui entourent la relation et impactent positivement la perception de l'adhérent.

Ainsi dans l'exemple d'une banque, lors du bilan annuel réalisé avec un client, la posture d'écoute du conseiller est essentielle à la satisfaction du client. Ce dernier pourra percevoir cette écoute si son conseiller prend des notes pendant l'entretien. Mais la perception de l'écoute par le client sera encore amplifiée si le conseiller reformule les propos de son interlocuteur et les synthétise dans un document personnalisé qu'il lui remet en fin d'entretien.

Un référentiel de comportements n'a toutefois d'intérêt que s'il est réellement appliqué. Or faire évoluer de manière homogène les pratiques des collaborateurs nécessite des méthodologies adaptées.



À la loupe

Méthodologie CPO® : des référentiels de comportements complets et opérationnels

Exemples de mises en œuvre de la méthodologie CPO®

Entreprise	Moment Critique/ Magique	Problématique	Éléments du référentiel défini
Assureur Mutualiste	Vente en rebond en Centre de Relation Clientèle	Donner aux Conseillers Clientèle les outils nécessaires pour oser et réussir un rebond commercial sur chaque appel entrant	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche de vente • Grille de correspondance « Demande Client-Rebond » • Phrases types à employer • Fiches « techniques de vente » • Réponses aux objections • Fiche de prise de notes structurée pendant l'appel
Banque de réseau	Lancement d'une nouvelle offre	Permettre aux Conseillers Bancaires de proposer une nouvelle offre OPCVM en respectant des contraintes techniques et juridiques strictes, tout en apportant un conseil clair et pertinent à leurs clients	<ul style="list-style-type: none"> • Fiches produits • Argumentaires de vente • Documents à utiliser en clientèle • Documents à remettre • Phrases à employer, mots à éviter
Banque Régionale	Entrée en relation	Définir les bonnes pratiques à mettre en œuvre pour réussir le 1 ^{er} rendez-vous avec un prospect	<ul style="list-style-type: none"> • « Chevalet » à mettre sur le bureau du conseiller • Fiches « engagements » à remettre au client • Méthodologie de gestion et d'exploitation des données clients

Source : Solucom

La méthodologie CPO® sur ce point s'articule autour de trois principes :

1. Faire prendre conscience aux collaborateurs de la nécessité de faire évoluer leur comportement. Cette prise de conscience s'appuie sur un « miroir avant » : réunis en ateliers collectifs, les collaborateurs seront confrontés à la perception de leurs comportements par leurs adhérents, à partir de verbatim de ces derniers. Les décalages entre la qualité que pensent produire les collaborateurs et la qualité perçue par les adhérents, qui ne manquent pas d'apparaître, serviront de révélateur aux collaborateurs, et de levier pour enclencher la dynamique de changement.

2. Associer les collaborateurs à la définition des bonnes pratiques, et faciliter le passage à l'action. Convaincu de la nécessité de changer, le groupe travaillera alors à la définition des comportements à adopter. Sur la base d'une structure proposée par Solucom, le référentiel de comportements professionnels sera construit autour d'éléments très opérationnels, qui faciliteront le passage à l'action des collaborateurs. Pour chacune des étapes du moment clé concerné, on définira en effet :

- « Ce que je dis » : des exemples de phrases à utiliser, les arguments à employer, les expressions à bannir,...

- « Ce que je fais » : les postures à mettre en œuvre, les étapes du process à respecter, les actions à mettre en place avant, pendant et après le contact avec l'adhérent.

- « Ce que j'utilise » : argumentaires, brochures, ... qui peuvent être redécouverts à l'occasion de l'atelier ou construits spécifiquement à cette occasion s'ils font défaut.

L'animateur de l'atelier sert alors de catalyseur au groupe, pour l'amener à identifier les comportements à adopter, en se basant notamment sur l'échange de bonnes pratiques entre participants.

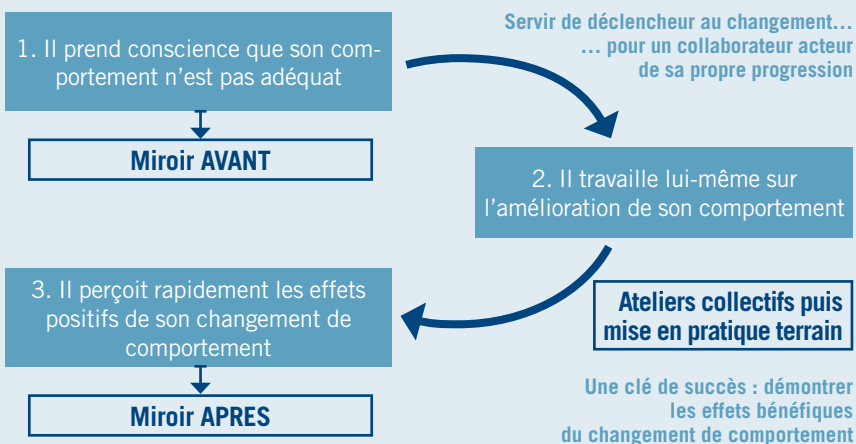
En ce sens, la méthodologie CPO® se situe à mi-chemin des formations initiales aux techniques de vente et de relation client, sur lesquelles elle s'appuie pour en ancrer les enseignements, et des méthodologies de coaching, qui amènent le collaborateur à trouver par lui-même les solutions pour progresser. Elle exige des intervenants expérimentés, capables d'animer et de contrôler le groupe, pour le guider vers les bonnes solutions sans les lui imposer.

3. Mesurer rapidement les effets positifs du changement. Via un 2^{ème} « miroir » adhérents, un « miroir après », on démontrera aux collaborateurs les effets positifs de leur changement de comportement, de façon à ancrer leurs nouvelles pratiques dans la durée.

Patrick DURAND

patrick.durand@solucom.fr

UN COLLABORATEUR VA CHANGER DURABLEMENT SON COMPORTEMENT SI ...

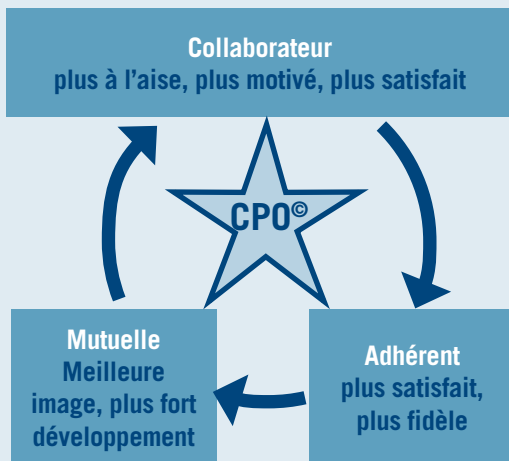


Source : Solucom

À la loupe

Vers une performance commerciale durable :

La mise en œuvre par vos collaborateurs des Comportements Professionnels Optimum contribue à faire entrer la mutuelle dans le cercle vertueux de la performance commerciale durable :



Les collaborateurs mettant en œuvre les Comportements Professionnels Optimum maîtrisent la relation avec leurs adhérents. Cette aisance leur permet d'être reconnus par les clients pour leurs compétences et par la mutuelle pour leurs résultats. Leurs succès renforcent leur satisfaction et leur motivation.

Les adhérents, en relation avec des interlocuteurs compétents et efficaces, sont satisfaits. Alliée à une offre de services compétitive, cette satisfaction renforce leur fidélité.

La mutuelle en tire un bénéfice en termes de développement ou de maintien de son portefeuille adhérent et de son chiffre d'affaires. A son tour, elle contribue à la performance en adressant à ses collaborateurs des signes de satisfaction et de valorisation.

Source : Solucom

Le management, une clé essentielle de l'évolution des comportements

Les conseillers ont à leur disposition des outils destinés à accroître leur efficacité et la fidélité de leurs adhérents. Bien que formés à ces outils, ils ne les mettent pas toujours en pratique. On sait que l'implication du management pour promouvoir les nouveaux dispositifs se trouve bien souvent à la base du changement. Afin de s'assurer que la mise en œuvre de comportements commerciaux nouveaux soit une réalité, **il paraît indispensable de revisiter certaines modalités du management pour qu'il soit ajusté aux attentes des acteurs et garantisse l'efficacité des nouveaux dispositifs déployés.**

En effet, dans un système plutôt descendant, le manager apparaît bien souvent davantage comme un pilote de résultats quantitatifs que comme un véritable orchestrateur du chan-

gement. Or, plus qu'une méthode de vente ou un nouveau PAC, les comportements ont ceci de particulier qu'ils se construisent dans la durée et qu'ils sont difficiles à modifier rapidement.

C'est pourquoi on peut encore moins se contenter de décréter des mots d'ordre qui devraient être exécutés par la base, sans tenir compte de la réalité de nombreuses années de pratiques et des freins en résultant. Et, même lorsqu'un plan d'actions ad hoc est mis en place et exécuté, en général des écarts demeurent entre le management appliqué par les managers et le management perçu par les conseillers (cf. article ci-dessous).

Pour réduire, voire supprimer, de tels écarts, deux types d'actions sont nécessaires :

- Construire les solutions à mettre en œuvre par les conseillers avec ces derniers en y impliquant aussi leurs managers dès le départ,
- En parallèle, établir les règles d'un mode de fonctionnement dans lequel chacun connaît les objectifs et les attentes de son référent.

Ceci permet aux managers de prendre conscience de leurs axes d'amélioration personnels et de disposer de pistes concrètes pour enclencher le changement à leur niveau. Ainsi, ayant eux-mêmes expérimentés les prérequis et les vertus de la démarche, ils peuvent à leur tour devenir les véritables coachs que souhaitent les conseillers.

Dominique DEXYL

dominique.dexyl@solucom.fr

La méthode Comportements Managériaux Optimum (CMO[®])

Tout comme la méthode CPO[®], la démarche CMO[®] a pour vocation d'aider à l'appropriation des bonnes pratiques en facilitant le passage à l'action grâce à des solutions concrètes.

Elle permet d'élaborer une vision cible du management qui peut être l'expression croisée :

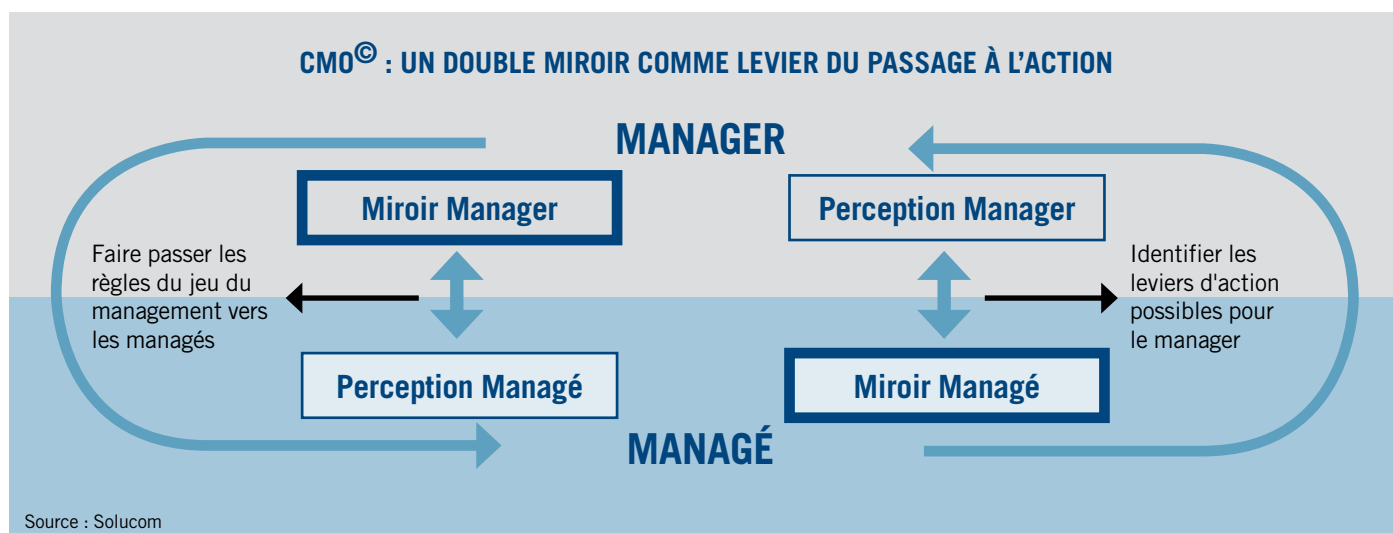
- Des référentiels en place,
- De l'orientation voulue par la Direction Générale,

• Des meilleures pratiques constatées. Dès lors, la démarche CMO[®] conduit à un **management construit par tous les acteurs du dispositif**, les managers et les conseillers. C'est pourquoi elle se fonde sur le principe de l'étude-miroir (on parle alors de double étude-miroir : manager / managé et managé / manager) qui offre l'occasion :

1. D'affirmer ses exigences vis-à-vis de son référent,

2. De réaliser ce qu'il convient de faire à son propre niveau pour faciliter le succès de la dynamique de changement.

Véritable double 180°, la démarche CMO[®] est **complémentaire des formations classiques** et s'appuie sur les fondamentaux du management tout en facilitant leur mise en œuvre et en les adaptant à la réalité de l'organisation.



Source : Solucom

Véronique RICCA - veronique.ricca@solucom.fr

POUR RECEVOIR TRAJECTOIRE

Appelez le 01 49 03 81 42
ou envoyez un e-mail à l'adresse
paule-valerie.layigui@solucom.fr

PARIS

Tour Franklin
100-101 terrasse Boieldieu
92042 Paris La Défense cedex
Téléphone +33 1 49 03 25 00
Fax +33 1 49 03 25 01

RHÔNE-ALPES

Parc de Villeurbanne - 107 bd Stalingrad
69628 Villeurbanne Cedex
Téléphone +33 4 72 65 21 00
Fax +33 4 78 85 58 24

MÉDITERRANÉE

Chemin de St-Lambert, Actiburo 1, Bât. A
13400 Aubagne
Téléphone +33 4 91 87 81 08
Fax +33 4 91 87 81 09

Responsable de la publication : Eric Rabaux - Suivi technique, édition : Géraldine Lardans

Toute reproduction interdite sans autorisation préalable.