



# **Un nouveau modèle gagnant**

## **La gestion des équipes de vente en assurance de personne**

**Par Denis Gobeille, M.Sc.R.I. CRHA**



# Partenaires





# Les défis de la relève

## Le contexte

### Un taux de rétention très faible

- ◆ 24% à la 4<sup>e</sup> année selon LIMRA

### Les coûts du recrutement

- ◆ De 25,000\$ à 30,000\$ par candidat recruté



# Les défis de la relève



## Les conseillers en sécurité financière (CSF)

- ◆ 11 302 CSF en novembre 2003
- ◆ 23% de femmes
- ◆ 77% d'hommes



# Les défis de la relève



## Les conseillers sécurité financière

- ◆ Moins de 30 ans 2,2%
- ◆ De 30 à 39 ans 16,8%
- ◆ De 40 à 49 ans 33,0%
- ◆ 50 ans et plus 48,0%
- ◆ Age moyen 50 ans



# Les défis de la relève

## Les départs à la retraite

	Attrition de la force de vente	Nombre des départs
◆ D'ici 2006	12%	1362
◆ D'ici 2010	23%	2587
◆ D'ici 2015	43%	4902

Intention de prise de retraite plafonnée à **75 ans**

Source: Sondage réalisé en novembre 2003



# Les défis de la relève



- ◆ **Recruter 2500 nouveaux CSF d'ici 2010**
- ◆ **Améliorer le taux de rétention, sinon!!!**
  - Toutes les entreprises sont en concurrence
  - Le nombre des jeunes est insuffisant pour remplacer les départs à la retraite



# **Gestion de la force de vente**

## **Le bilan des pratiques en ressources humaines**

**Les constats d'une étude**





# Gestion de la force de vente



**Étude exhaustive sur les pratiques de gestion des ressources humaines**

**Méthode : Analyse et interviews structurés**

- ◆ Cadres supérieurs 9
- ◆ Directeurs des ventes 13
- ◆ Conseillers en sécurité financières 34



# Gestion de la force de vente



## Les sujets de la présentation

- ◆ La nature du travail
- ◆ Les pratiques en ressources humaines
- ◆ La gestion renouvelée : un modèle émergent



# La nature du travail



## Les facteurs critiques de la rétention

- ◆ Des travailleurs indépendants
- ◆ L'insécurité financière
- ◆ La prospection et les heures de travail
- ◆ La solitude au travail (On travail seul)



# **Le bilan des pratiques en ressources humaines**



- 1. Le recrutement et la sélection**
- 2. La formation en entreprise**
- 3. L'intégration**
- 4. La rémunération**
- 5. L'évaluation**
- 6. La gestion de carrière**



# 1. Le recrutement et la sélection

## Les exigences

- ◆ D.E.C. et le permis du B.S.F.

## Les méthodes

- ◆ L'absence de spécialiste en ressources humaines
- ◆ Des tests de sélection souvent inappropriés



# 1. Le recrutement et la sélection

## On recrute qui?

- ◆ Un vendeur ou un conseiller
- ◆ On offre quoi aux clients (produits ou conseils)

## Les attentes des recrues

- ◆ Préciser la nature du travail (prospection)
- ◆ Préciser les difficultés (rémunération et horaire)



## **2. La formation en entreprise**



**Formation initiale intense,  
mais non suffisante pour être efficace**

- ◆ Permis-Produits-Informatique

**Les attentes des recrues**

- ◆ Un apprentissage mieux structuré
- ◆ Comblent l'écart entre l'école et la pratique



## 3. L'intégration

### **C'est la tâche des directeurs des ventes (DV)**

- ◆ Une démarche non centrée sur l'apprentissage
- ◆ Les CSF sont trop souvent laissés seuls
- ◆ Les DV n'ont pas nécessairement les compétences pour réaliser cette tâche

### **Les attentes des recrues**

- ◆ Un meilleur encadrement
- ◆ Un coach, un mentor





## 4. Rémunération



### **Le travailleur autonome à commission**

- ◆ Difficile à vendre aux jeunes et aux femmes
- ◆ L'insécurité et les variations

### **Les attentes des recrues**

- ◆ Un programme de commission détaillé et précis
- ◆ Les règles fiscales explicitées



# 5. Évaluation



**Seulement les rendements  
quantitatifs sont considérés**

- ◆ Le nombre d'entrevues
- ◆ Les objectifs de vente

**Les attentes des recrues**

- ◆ Valoriser la persévérance et les efforts
- ◆ Reconnaître l'apprentissage



# 6. Gestion des carrières



## Les promotions

- ◆ Les bons vendeurs ne sont pas nécessairement de bons directeurs des ventes

## Les attentes des recrues

- ◆ Offrez un plan de carrière
- ◆ Précisez les possibilités de promotion
- ◆ Précisez les compétences que vous recherchez
- ◆ Développez un programme de formation pour devenir directeur des ventes et cadre



# **Gestion de la force de vente**

**Un nouveau  
modèle émergent**

**Les résultats d'une étude**



# Un nouveau modèle émergent



## Les caractéristiques du modèle renouvelé

- ◆ Le DV est une personne ressource
- ◆ L'intégration des CSF est axée sur l'apprentissage des compétences
- ◆ La vie professionnelle en équipe



# La gestion renouvelé

## Les résultats constatées

- ◆ Des équipes de vente productives
- ◆ Des équipes stables, avec un très bon taux de rétention sur 4 ans



# **Le directeur des ventes : Une personne ressource**



## **Un accompagnateur**

- ◆ Il guide les CSF dans le développement de leur carrière

## **Un formateur**

- ◆ Il transmet bien ses connaissances

## **Un coach**

- ◆ Il aide les CSF dans leur apprentissage professionnel

## **Un leader**

- ◆ Un soutien et une source d'inspiration



# L'apprentissage des compétences

---

- ◆ Le DV centre son encadrement sur l'apprentissage
- ◆ Il y consacre beaucoup de temps
  - Plus de 65% de son temps
- ◆ Il reste toujours disponible





# L'apprentissage des compétences



## **Le DV respecte le cycle d'apprentissage**

- ◆ L'explication des connaissances
- ◆ La démonstration pratique
- ◆ L'intégration des connaissances (Imitation)
- ◆ La consolidation par l'usage de renforcements positifs



# L'apprentissage des compétences



- ◆ L'intégration est d'au moins 24 mois
- ◆ La durée est fonction de:
  - Du cycle de vente des produits
  - Des produits offerts
  - Des conseils données
  - La clientèle desservie
  - De la formation en entreprise de la recrue



# La vie professionnelle en équipe



## Objectifs visés

- ◆ Échanger avec les collègues
- ◆ Tisser des liens professionnels
- ◆ Trouver un soutien professionnel
- ◆ Consolider les apprentissages



# L'impact de la gestion renouvelée sur la rétention



## Les DV sont des personnes ressources

- ◆ Les compétences du DV  
Accompagnateur, Coach, Formateur, Psychologue

## C'est un réponse à:

- ◆ La nature particulière du travail du CSF



# L'impact de la gestion renouvelée sur la rétention



## L'intégration axée sur l'apprentissage

- ◆ Comble l'écart entre l'école et la pratique

## C'est un réponse à:

- ◆ La complexité de l'offre et de la demande
  - Les produits et les conseils
  - Les besoins de la clientèle
- ◆ Une structure de renforcement positif
  - La persévérance et les efforts sont reconnus



# L'impact de la gestion renouvelée sur la rétention



## La vie professionnelle en équipe

- ◆ Sentiment d'appartenance
- ◆ Des professionnels solidaires (soutient)
- ◆ L'entraide et le partager (échecs et succès)

## C'est un réponse à:

- ◆ La solitude professionnelle du travailleur autonome



# **La rétention**



**Un constat important**

**L'employé quitte son directeur  
et non pas la compagnie**

- ◆ **La relation DV et recrue est au cœur du problème**



# **La rétention**



**Un constat important**

**La recrue veut réaliser son  
projet de vie professionnelle**

- ◆ **Il lui faut un encadrement structuré et axé sur l'acquisition des compétences**



**GOBEILLE**  
RESSOURCES HUMAINES



**Denis Gobeille, président**

Bureau 202

1675, Chemin Sainte-Foy

Québec, Québec

G1S 2P7

Téléphone: 418-682-5858  
1-888-467-6428

Télécopieur: 418-682-1481

Info@Gobeillerh.com