

BAROMÈTRE DES DÉCIDEURS DE L'ASSURANCE

SPÉCIAL REPRISE
Numéro 1 – Juin 2020

EURO
GROUP
CONSUL
TING

Leading positive transformation

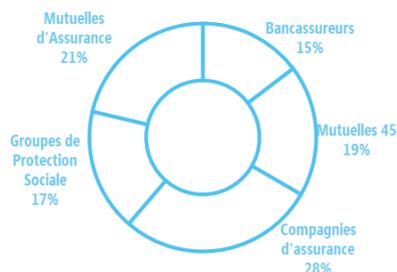

bloomin

Synthèse des résultats (1/2)



Merci pour votre participation !

Vous avez été environ **une centaine de dirigeants** à répondre à cette édition un peu particulière du Baromètre, avec une répartition assez équilibrée entre famille d'acteurs sondés.



Comment s'est passée la mise en place du télétravail pendant le confinement ?



Une mise en confinement relativement facile

Globalement et sans grande surprise, votre mise en confinement et en télétravail se sont **plutôt bien passées**, malgré quelques frictions et difficultés (sentiment d'isolement, impact sur les équipes commerciales).

Le secteur était plutôt **équipé et préparé** au travail à distance.

Un défi : La remobilisation des équipes pour un retour sur sites

Vous jugez le **déconfinement plus complexe** que la mise en confinement

La principale difficulté que vous rencontrez aujourd'hui est la **remobilisation des équipes pour revenir**, entre crainte et sentiment d'incompréhension et parfois d'incohérence dans le discours sur ce sujet.

Si le niveau de productivité des équipes a pu être maintenu pendant le confinement - parfois même boosté par la mobilisation des équipes à certains moments au milieu du confinement - une forme **d'usure des équipes à distance** s'est aussi installée : le **besoin de réactivation social** semble nécessaire au retour à un niveau normal de performance.

Dans l'ensemble les acteurs souhaitent s'appuyer sur les **managers** pour remobiliser les équipes : il va falloir être à leur écoute. La majorité des répondants a d'ailleurs mis en un **dispositif de prise de pouls** des équipes en confinement ou juste après, mais seulement 50% envisagent de continuer à les utiliser.

Comment évaluez-vous votre niveau de difficulté actuel pour gérer le retour des équipes sur site ?

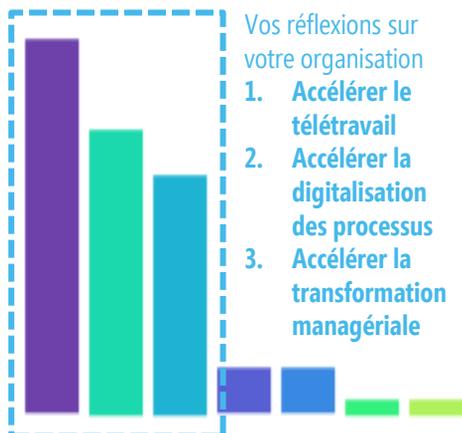


La recherche d'un nouvel équilibre entre travail sur site et travail à distance, enjeu de transformation

Cet **équilibre entre travail sur site et travail à distance** va devoir être trouvé, car il doit permettre de répondre à une **demande forte d'évolution des collaborateurs** ainsi qu'aux incertitudes sur la situation sanitaire.

Cette transformation va devoir être accompagnée, en particulier côté managers, au cœur de cette transformation. Bâtir cette nouvelle normalité doit se faire **de manière intégrée**. Si plus de collaborateurs travaillent à distance, les manières de produire mais aussi de communiquer et d'encadrer doivent évoluer ensemble.

Dans cette accélération nécessaire de la **digitalisation des processus**, tous devront être revus pour accroître leur efficacité et assurer leur comptabilité avec l'accélération / l'extension du télétravail.



Les forces commerciales, fer de lance de la reprise

Vous nous avez fait part de votre priorité pour la suite :
la redynamisation des forces commerciales.

Elle est d'autant plus cruciale que la **relance peine à venir** pour la majorité d'entre vous

Ces forces commerciales devront être formées et accompagnées à la transformation de leur métier, notamment à la **vente et à l'animation commerciale** pour partie à distance ou a minima à combiner avec le **multicanal**.

Cette accompagnement et cette dynamisation sont d'autant plus incontournables dans un environnement de concurrence accrue.

53%
d'entre vous ne sont pas encore
revenus à un niveau d'activité
normal



Restez à l'écoute : les bonnes pratiques à maintenir

Vous avez mis en place des **bonnes pratiques d'écoute terrain** ainsi que des **dispositifs de soutien** pendant la crise.

Il s'agira probablement de les **maintenir, voire de les renforcer**, dans les mois qui arrivent.

La « prise de pouls » vous aidera à bâtir et piloter les dispositifs de soutien à mettre en place, pour vos managers, notamment commerciaux, et pour l'ensemble de votre activité.

80%
d'entre vous
ont mis en
place un
dispositif de
prise de pouls
pendant le
confinement

50%
d'entre vous ont
mis en place des
cellules de soutien,
des modules de
formation, des
ateliers de
partage...

La suite du document présente **3 Focus** autour des résultats de l'enquête :

- Focus Télétravail,
- Focus Remobilisation,
- Focus Transformation.

Bonne lecture et rendez-vous le 16 juillet pour le lancement de la vague 2 de notre baromètre 2020 spécial reprise !

La démonstration lors du confinement a été claire : il est possible, dans des circonstances exceptionnelles de mettre en télétravail presque tous vos effectifs, même ceux qui n'y étaient pas éligibles auparavant.

La productivité a été maintenue dans la plupart des entreprises, parfois ponctuellement augmentée.

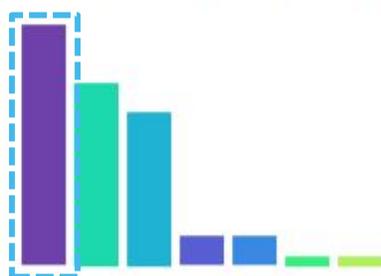
Et globalement, cette période exceptionnelle **s'est plutôt bien passée** pour vous.

Comment s'est passé le maintien en activité de vos équipes durant le confinement ?



Vous êtes conscients qu'après cette crise, **le retour en arrière total est impossible** : l'accélération ou l'extension du télétravail est votre réflexion numéro un de l'après confinement, à la fois car le mode de travail a fait ses preuves et est apprécié par les collaborateurs, mais aussi car l'avenir des crises sanitaires possibles et les enjeux sociétaux et environnementaux l'exigent !

Cette crise vous amène-t-elle à ouvrir des réflexions sur votre organisation ou la gestion de vos activités ?

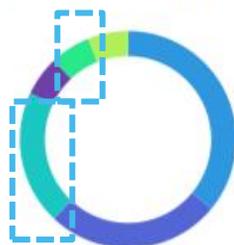


- Accélération ou extension du télétravail
- Accélération de la digitalisation des processus
- Accélération de la transformation managériale
- Réinternalisation de certaines activités
- Externalisation de certaines activités

Vous réfléchissez à augmenter la durée du télétravail.

Un quart (25%) d'entre vous pensent même à **passer à un télétravail « majoritaire »**, soit plus de deux jours par semaines.

Sur quelles dimensions portent vos réflexions d'extension du télétravail ?



- Mettre en place un accord qui n'existait pas encore aujourd'hui (6.0%)
- Rendre éligibles de nouvelles populations au télétravail (26.0%)
- Passer de un à deux jours de télétravail en moyenne par semaine (36.0%)
- Passer de deux à trois jours de télétravail en moyenne par semaine (20.0%)
- Faire du télétravail le mode nominal de notre organisation (6.0%)

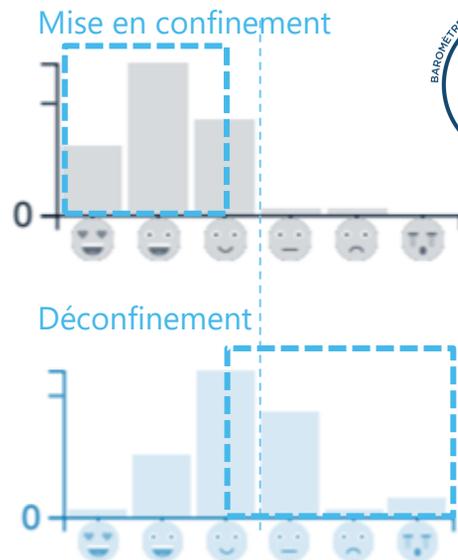
Cette généralisation du télétravail est transformative et doit être accompagnée. Pour fonctionner, elle doit s'articuler avec une revue / accélération de la digitalisation de vos processus internes et métiers. En effet, au-delà d'apporter une expérience client probablement plus fluide, cette digitalisation doit aussi être vue au regard de l'expérience collaborateur « en télétravail » et garantir une efficacité absolue dans ce mode d'organisation, les retours d'expérience du confinement sont dès lors très utiles. Bien évidemment, elle amène aussi à une accélération de vos transformations managériales.

Focus Remobilisation



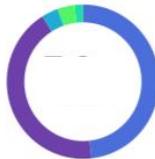
Si la mise en confinement et le maintien des activités se sont globalement bien déroulés, **c'est plutôt l'après qui est difficile à gérer.**

« Les collaborateurs ont peur », « Certains veulent rester chez eux », « La mobilisation est difficile », mais surtout « **Il y a une incohérence de discours sur le sujet** » : vous nous l'avez dit dans les commentaires.



Alors que les mesures de distanciation sociale seront probablement maintenues pendant longtemps, les entreprises s'inquiètent et **souhaitent un « retour à plein »** encore théoriquement impossible. 90% d'entre-vous espèrent ce retour rapide pour la rentrée au plus tard mais la situation sanitaire risque de ne pas complètement le permettre.

Le retour « à plein » de vos équipes sur site (dans le respect des normes sanitaires qui seraient demandées), ce sera plutôt :



- Cet été (42.9%)
- A la rentrée (48.2%)
- Plutôt à cet automne ou cet hiver (3.6%)
- Pas avant le début 2021 (1.8%)
- Impossible de savoir aujourd'hui (3.6%)

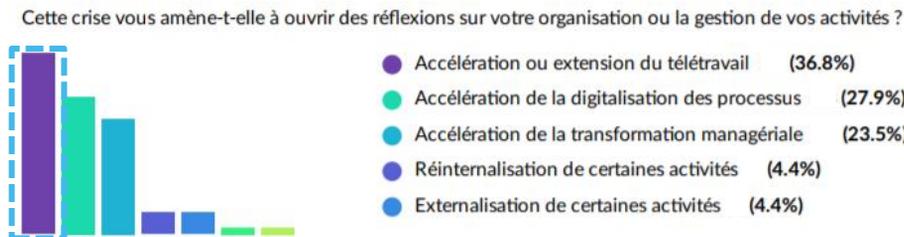
Les directions veulent **un retour rapide et total pour remobiliser**, les collaborateurs pensent au risque pris et à leur capacité démontrée d'être productifs à distance : **un équilibre est à trouver** entre ces positions. Cette mise en cohérence doit être trouvée dans le dialogue, l'établissement de nouvelles règles, et le changement qu'elle induit doit être accompagné pour être compris et obtenir l'adhésion et l'engagement dans la durée.

Pour remobiliser tout en étant à l'écoute, deux leviers sont notamment à votre disposition :

- Prendre un soin encore plus rapproché de vos managers
 - Après l'isolement et la sur-sollicitation en confinement, les managers doivent être accompagnés afin **de jouer leur rôle dans la remobilisation de tous** : cellules d'écoute, ateliers de partage entre pairs, formations à la coopération, coaching...
 - Leur rôle est clé dans la gestion de cette période (reprise d'activité et parfois des projets, mobilisation des équipes, maîtrise des coûts, gestion des absences...)
- Rester à l'écoute et sonder vos équipes
 - Adopter un dispositif de sondage ou **prise de pouls régulier** ou étendez-le (80% des répondants l'ont mis en place dans leur entreprise pendant le confinement) **pour piloter les mois qui viennent** et en faire aussi un outil de communication.



Vous nous l'avez dit, après le télétravail, votre deuxième réflexion principale est la **digitalisation des processus**.

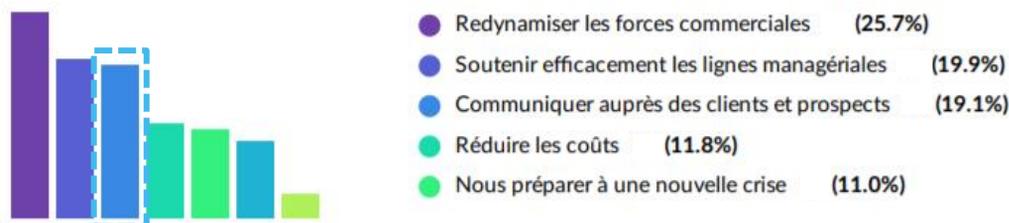


La digitalisation a parfois été priorisée pour les **relations avec le client final**.

Celle-ci doit aussi être accélérée : le maintien du lien à distance, non physique avec le client n'a jamais été plus crucial que pendant le confinement et certains clients y ont pris des habitudes qu'il va falloir prendre en compte.

La **communication client** est dans le top 3 de vos priorités pour maintenir le lien et faire contre-feu aux mauvais buzz de la crise sanitaire sur la profession.

Quelles sont vos priorités aujourd'hui ?

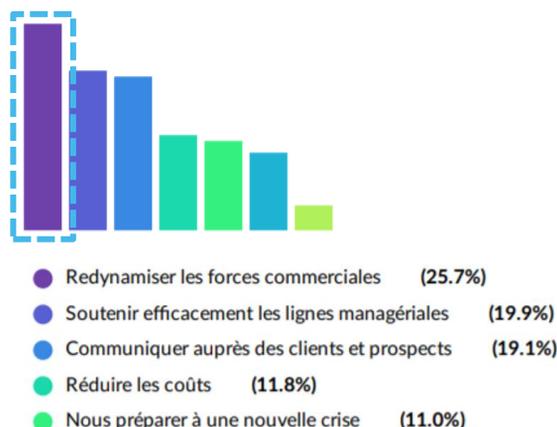


Un nouvel enjeu fort de la digitalisation est celle de l'expérience collaborateur. Vos processus métier et vos modes de fonctionnement internes doivent effectivement pouvoir être pleinement opérationnels et compatibles avec une organisation en télétravail. **Le confinement a mis en exergue de nombreuses déformations de vos processus**, parfois en positif, parfois pour montrer des limites de vos systèmes et organisation. Il faudra capitaliser sur les déformations positives et travailler les zones où cette déformation a perturbé l'activité ou la relation client.

Pour des raisons évidentes de relance, votre priorité numéro 1 est la **redynamisation des forces commerciales**.

Ainsi, ce sera certainement la zone sur laquelle cette analyse de la déformation de vos processus devra être faite en priorité pour compléter les équipements de vos forces commerciales, modifier certaines de leurs pratiques et revoir certains processus de support à la vente ou d'après-vente.

Quelles sont vos priorités aujourd'hui ?



Annexe : résultats détaillés



Rapport d'enquête

Campagne : Baromètre assurance
 Enquête : Baromètre - Enquête #1 - Juin 2020
 Date de l'enquête : Du 18/06/2020 au 26/06/2020

Mon activité 18/06/2020

Comment s'est passé le maintien en activité de vos équipes durant le confinement ?



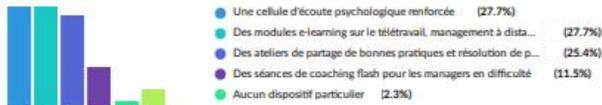
18/06/2020

Pouvez-vous nous en dire plus ?



Le management 18/06/2020

Qu'avez-vous mis en place pour épauler vos équipes ?



L'environnement de travail 18/06/2020

Comment évaluez-vous votre niveau de difficulté actuel pour gérer le retour des équipes sur site ?



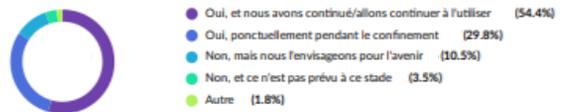
L'environnement de travail 18/06/2020

Plus particulièrement, comment s'est passée la mise en place du télétravail ?



Le management 18/06/2020

Avez-vous mis en place un dispositif de "prise pouls" ou sondage régulier des équipes pendant cette période ?



Ambiance de travail 18/06/2020

Comment évaluez-vous le moral de vos équipes en ce moment ?



Formation & perspectives 18/06/2020

Seriez-vous intéressé(e) de participer à un atelier d'échange et de résolution de problème sur les difficultés que vous rencontrez ?

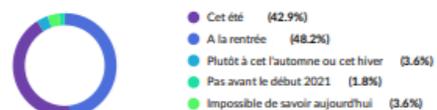


18/06/2020

Ok, laissez-nous votre adresse mail pour que nous reprenions contact avec vous dans les prochains jours.

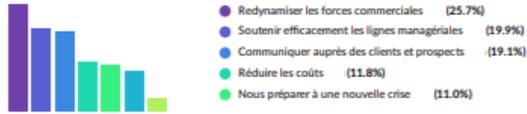
L'environnement de travail 18/06/2020

Le retour « à plein » de vos équipes sur site (dans le respect des normes sanitaires qui seraient demandées), ce sera plutôt :



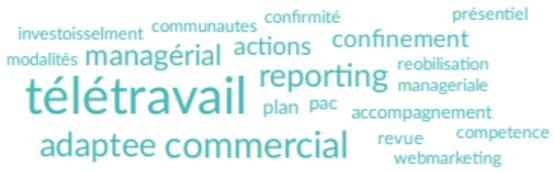
Mon activité 18/06/2020

Quelles sont vos priorités aujourd'hui ?



18/06/2020

Quelles actions avez-vous engagées sur ces sujets ?



18/06/2020

Quelles initiatives particulières avez-vous mises en place pour rassurer vos clients et garder le lien ?



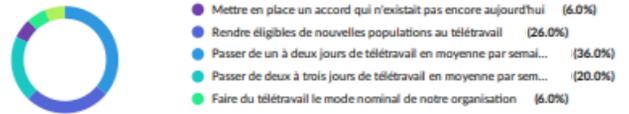
L'environnement de travail 18/06/2020

Cette crise vous amène-t-elle à ouvrir des réflexions sur votre organisation ou la gestion de vos activités ?



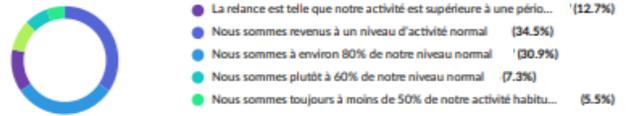
L'environnement de travail 18/06/2020

Sur quelles dimensions portent vos réflexions d'extension du télétravail ?



Mon activité 18/06/2020

Passons aux sujets de relance : où en êtes-vous aujourd'hui en termes de niveau d'activité ?



L'entreprise 18/06/2020

Si on fait le bilan, comment évaluez-vous la résilience de votre entreprise à ce jour ? (1 étoile = faible; 5 étoiles = forte)





Leading positive transformation



eurogroupconsulting.com



[/eurogroup-consulting-france](https://www.linkedin.com/company/eurogroup-consulting-france)



[/EurogroupFR](https://twitter.com/EurogroupFR)



[/eurogroupconsulting](https://www.youtube.com/channel/UC...)

Maxime LETRIBOT

Associé

Maxime.letribot@eurogroupconsulting.com

Mob. : +33(0)6 46 43 76 98

Eurogroup Consulting France
Tour Vista 52-54 Quai de Dion Bouton
92806 PUTEAUX Cedex