

# BAROMÈTRE DES DÉCIDEURS DE L'ASSURANCE

Numéro 3 – Synthèse 2020

EURO  
GROUP  
CONSULTING

Leading positive transformation

  
bloomin



## Merci de votre participation !

Vous avez été environ **une centaine de dirigeants** à répondre à chacune des trois enquêtes de cette édition un peu particulière du Baromètre, de juin à novembre.

Toutes les familles d'acteurs étaient représentées : compagnies d'assurance, bancassureurs, mutuelles d'assurance, groupes de protection sociale et mutuelles 45

Vous trouverez à la suite les **grands enseignements** que nous avons pu tirer de cette période à travers la mise en perspective des résultats.

## « Ce dont on est sûr, c'est qu'on n'est sûr de rien ! » Une incertitude qui demande souplesse et agilité

En juin, à la sortie du premier confinement, vous étiez plus de **90%** à imaginer un retour sur site « à plein » au plus tard à la rentrée de septembre.

Entre cette première enquête et la seconde, à fin juillet, la proportion de répondants repoussant le possible retour à fin 2020 ou début 2021 a nettement augmenté, passant de 1,8% à 10%.

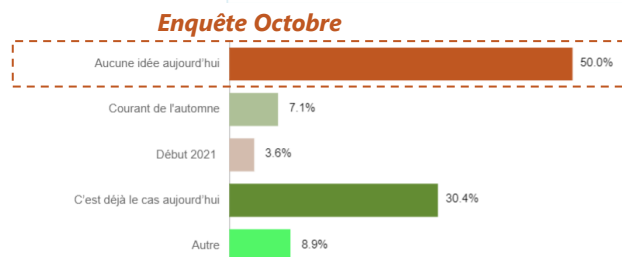
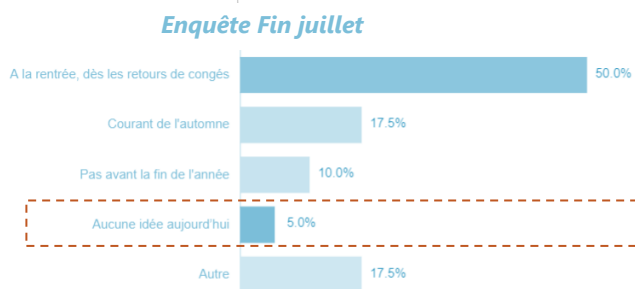
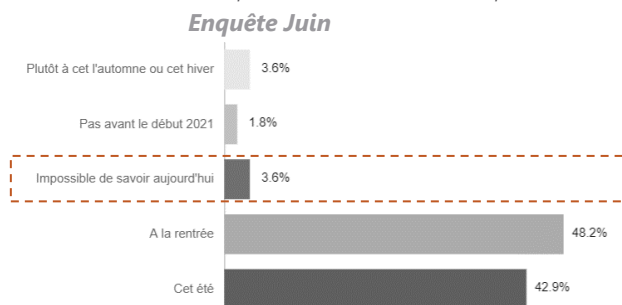
Enfin, lors de notre dernière enquête terminée avant l'annonce du nouveau confinement, la moitié d'entre vous estimait n'avoir « aucune idée » de quand ce retour pourrait advenir.

Cette grande **variabilité dans vos estimations**, en l'espace de 6 mois, est due à la spécificité de cette crise si particulière.

Nous traversons un **événement inédit, perlé** plutôt que concentré autour d'un moment clé. Cette difficulté à prévoir oblige à une **grande résilience et à une faculté d'adaptation continue** pour répondre avec souplesse aux prochains mois.

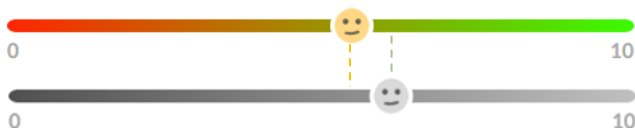
Les dispositifs de gestion de crise doivent être adaptés pour tenir compte de cette réalité, **une crise longue et perlée**.

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



## Une crise dont la gestion semble de plus en plus difficile

Comment évaluez-vous le niveau de difficulté de gestion de cette crise aujourd'hui ? (0 = difficulté extrême, 10 = plus aucune difficulté):



Le niveau de difficulté de gestion de la crise a évolué : entre nos deux dernières enquêtes, vous nous avez fait part d'un **accroissement de sa complexité**.

Cette hausse est certes corrélée aux évolutions de la crise sanitaire, mais montre aussi que **les dispositifs actuels de gestion de crise ne sont pas adaptés** à la nature et la durée d'un tel événement, d'autant que **les équipes supportent de moins en moins bien** cette situation.

## Des performances commerciales qui résistent mais cachent des situations contrastées

Il y a 6 mois, lors de notre première enquête, vous étiez **53% à ne pas être encore revenus à votre niveau d'activité normal**.

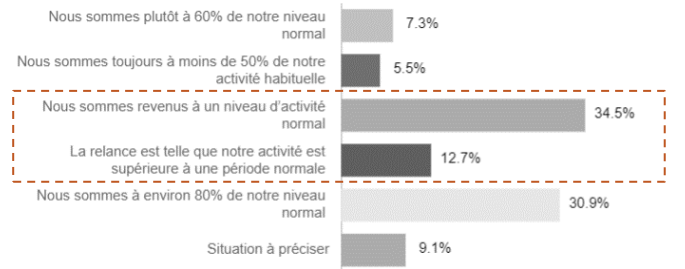
En octobre, la part des répondants estimant avoir des **performances commerciales inférieures à la normale** était de **77%**.

Efforts de **transformation des activités de vente, adaptation des réseaux et canaux de distribution** pour répondre aux modifications des comportements, animation renforcée du **management commercial**, et plus récemment le travail sur les **objectifs et le pilotage** : ce sont ici les leviers clé sur lesquels vous avez insisté pour maintenir l'activité et soutenir la relance.

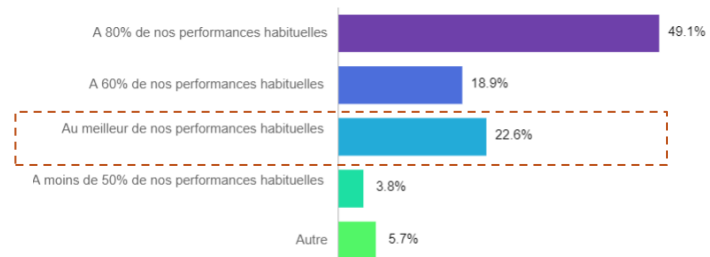
Certaines activités résistent plus mal que d'autres (produits collectifs sur les TPE notamment), et la santé globale de l'économie continuera de peser sur la reprise.

Plus que jamais, **développer les canaux digitaux** pour rester au contact des clients et **mobiliser les forces commerciales** pour booster l'activité sur le terrain sont vos deux défis majeurs pour 2021 en terme de développement.

Jun 2020: Où en êtes-vous aujourd'hui en termes de niveau d'activité ?



Octobre 2020: A quel niveau évaluez-vous votre performance commerciale en cette rentrée 2020 ?



## Des leçons positives et des changements durables

Vous êtes unanimes : **de cette crise il ressortira aussi des leçons positives !**

Une capacité démontrée **à la prise de décision plus rapide** dans un contexte d'incertitude, **l'extension du télétravail** ou encore une évolution **des pratiques, plus basées sur la confiance, l'autonomie et la coopération** seront quelques uns des **acquis de cette crise**.

Cela a aussi été l'occasion d'accélérer **la simplification et la digitalisation des processus**, deux enjeux présents sur vos feuilles de route bien avant la crise.

Quant aux dispositifs de prise de pouls, ils vous ont permis pendant le premier confinement de **mesurer et suivre le moral de vos équipes**, et ensuite de monitorer au mieux les chantiers à lancer ou à accélérer, dont l'extension du télétravail.

Dans les semaines à venir, avec les turbulences qui s'annoncent, ce type de dispositif restera **un outil précieux pour suivre** la façon dont les équipes vivent l'évolution de la situation et **les changements que vous leur proposerez**

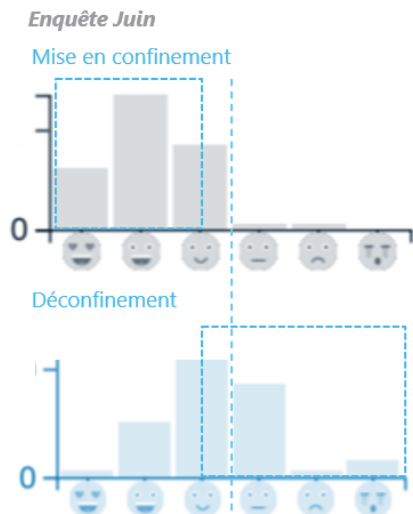
**98%**

D'entre vous ont considéré cet été que **des enseignements positifs peuvent être tirés de la crise**

**97%**

D'entre vous ont continué à utiliser un dispositif de « prise de pouls » après le premier confinement

## Au-delà de l'extension du télétravail, une réflexion sur toute une nouvelle organisation du travail !



Notre première enquête à la fin du printemps avait souligné cette tendance: **le déconfinement a été perçu comme plus complexe que la mise en confinement.**

En effet, le secteur était plutôt équipé et bien préparé au travail à distance. Mais c'est le retour et la **remobilisation des équipes** qui s'est avérée plus difficile, entre crainte et sentiment d'incompréhension et d'incohérence dans le discours sur le sujet.

L'optimisme prudent du début de déconfinement sur un « retour à la normale » sur site relativement rapide s'est confronté à une crise qui dure et évolue. Avec elle, une certaine **lassitude et une difficulté à maintenir les dynamiques d'équipes** dans la distance imposée.

Votre priorité affirmée a été **d'accélérer l'extension du télétravail** dans vos organisations.

Dans la période transitoire après la fin du premier confinement, il a fallu mettre en place un **cadre** au télétravail, pour répondre aux nouveaux besoins d'organisation et aux aspirations des collaborateurs.

D'autant que le chantier d'accélération du télétravail, incontournable, va aussi permettre de **débloquer ou d'accélérer la transformation managériale et la digitalisation des processus.**

Pour 70% des répondants, la cible présentiel/distanciel se trouve entre 2 et 3 jours de télétravail par semaine pour les populations éligibles (la plupart des collaborateurs sauf en agence).

C'est donc un **changement culturel profond** qui est envisagé, mais qui ne va pas sans heurts et difficultés.

### Enquête Octobre

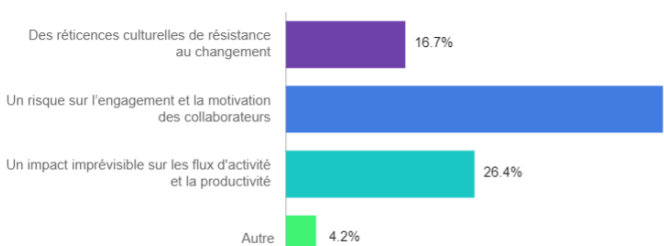


**"Un équilibre? c'est plutôt une gestion des déséquilibres!"**

La ligne de crête présentiel/distanciel à trouver est bien celle de la **préservation de la motivation et de l'engagement** des collaborateurs associée au **maintien de la performance d'ensemble.**

Bien au-delà d'une question de nombre de jours de télétravail, ce chantier pose des questions liées au **management à distance**, à **l'attractivité et l'usage des locaux physiques**, au **sentiment d'appartenance** et au maintien du lien avec l'entreprise. Un vaste programme de **transformation interne de l'organisation du Travail** au sens large s'ouvre pour les entreprises !

Octobre 2020 : Quelles difficultés voyez-vous à la poursuite de l'extension du télétravail ?

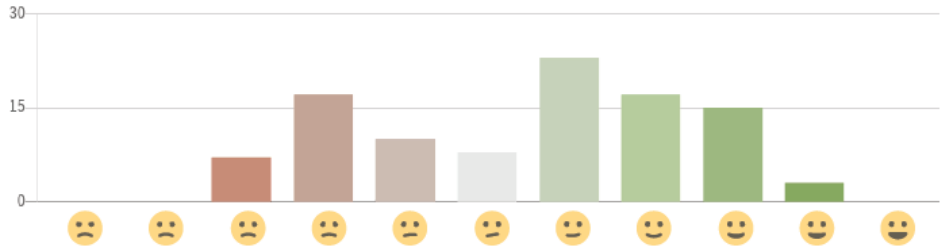


## Analyse des 12 questions

Comment évaluez-vous le niveau de difficulté de gestion de cette crise aujourd'hui ? (0 = difficulté extrême, 10 = plus aucune difficulté)

**5.5**

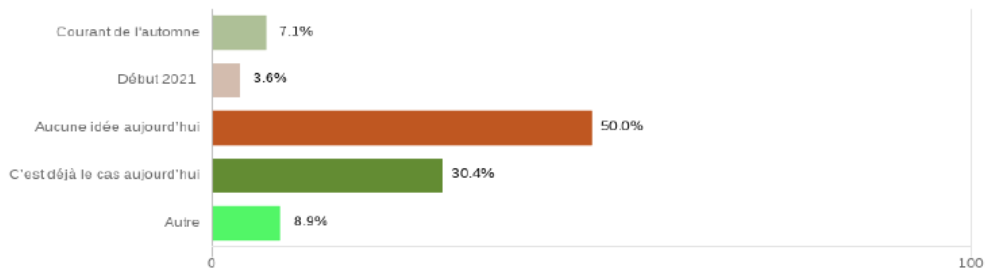
MOYENNE



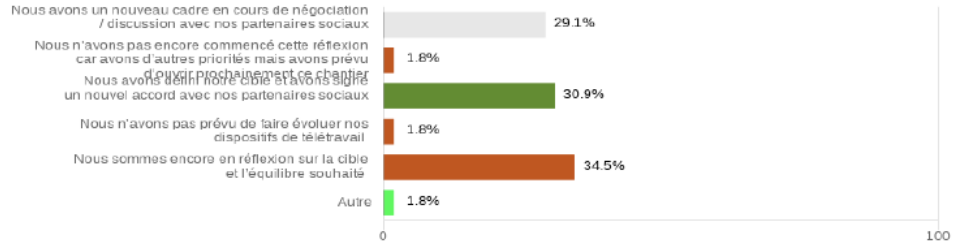
Pouvez-vous nous en dire plus sur les principales difficultés à ce jour ?



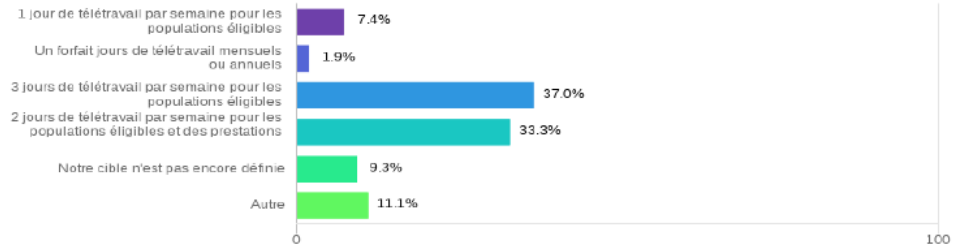
Vu d'aujourd'hui, le retour « à plein » de vos équipes sur site (dans le respect des normes sanitaires qui seraient demandées), ce sera plutôt :



Où en êtes-vous dans vos travaux, réflexions sur votre cible (post crise) en matière de télétravail ?



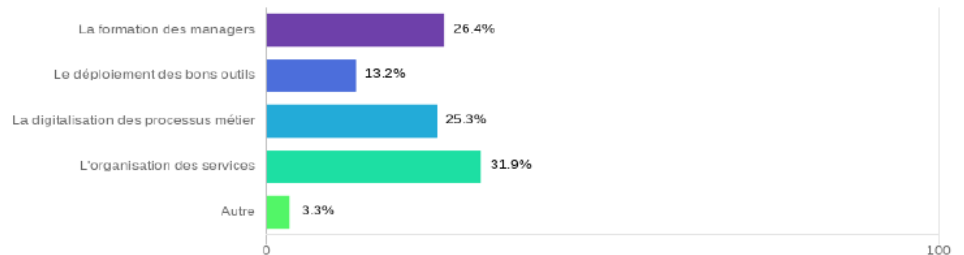
Sur lequel de ces modèles d'équilibre présentiel / distanciel êtes-vous positionné ?



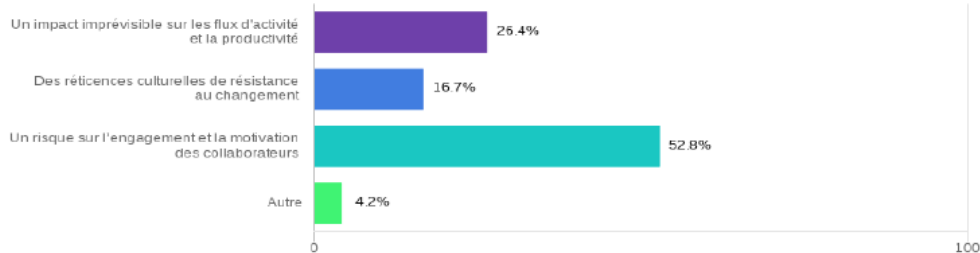
Avez-vous d'autres précisions à nous indiquer sur l'équilibre présentiel / distanciel en place à l'heure actuelle, dans cette période encore transitoire ?



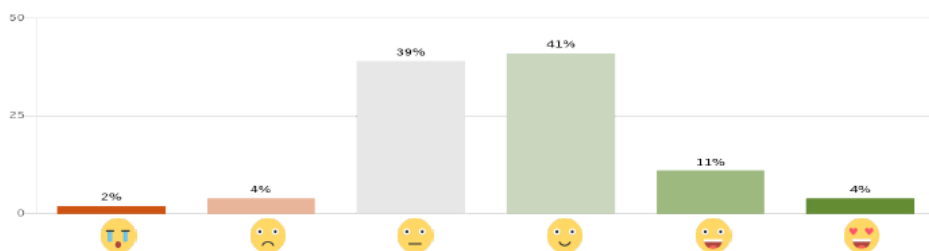
Parmi tous les pré-requis nécessaires à la bonne mise en place du télétravail, quels sont ceux qui sont les plus difficiles à traiter ?



Quelles difficultés voyez-vous à la poursuite de l'extension du télétravail ?

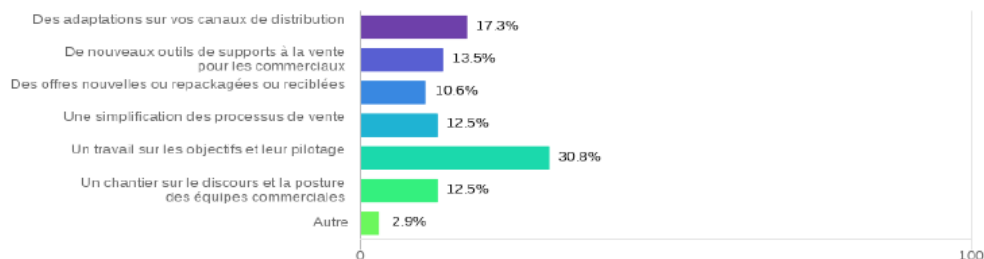


En synthèse, comment évaluez-vous le niveau de difficulté que connaît votre entreprise pour gérer cette question du télétravail (phase transitoire actuelle et définition d'une cible) ?

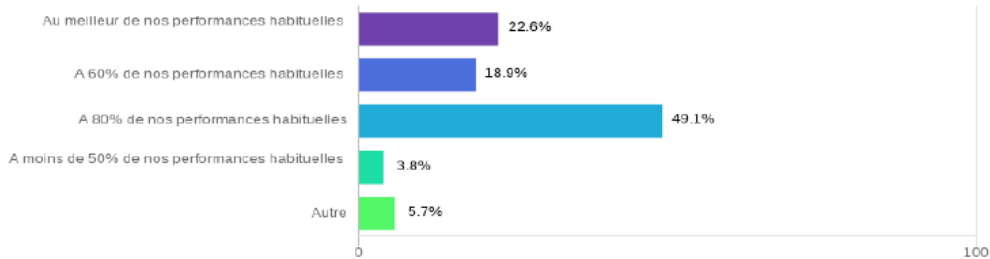


**5.3**  
MOYENNE

Qu'avez-vous mis en place à ce jour pour relever le défi de la relance commerciale ?



A quel niveau évaluez-vous votre performance commerciale en cette rentrée 2020 ?



Pouvez-vous nous en dire plus sur votre situation en terme d'activité commerciale ?







Leading positive transformation



[eurogroupconsulting.com](https://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](mailto: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