

# Optimistes malgré tout !

Post-déconfinement, Amnis Consulting a interrogé une quarantaine de décideurs d'entreprise sur les conditions de reprise d'activité. Principal constat : l'assurance ne redoute pas cette rentrée, pourtant objet de toutes les incertitudes.

**M**algré les annonces gouvernementales relatives aux difficultés qui attendent les entreprises en cette rentrée et à la brutale récession économique, les responsables interrogés (dont 25 dans l'assurance) se montrent plutôt optimistes. C'est en tout cas ce qu'il ressort des interviews réalisées par le cabinet Amnis Consulting au mois de juillet.

88 % voient en effet la reprise des activités de leur entreprise en septembre de façon optimiste ou plutôt optimiste, quel que soit leur secteur d'activité. En ces temps d'incertitude et d'imprévisibilité, si la prudence reste de mise, cet optimisme est néanmoins confirmé par divers signaux, certes fragiles mais plutôt positifs, émis par l'économie : moral des patrons à la hausse, baisse du recours

à l'activité partielle, climat des affaires en progression, rebond de l'emploi en intérim...

## LES ENSEIGNEMENTS DU CONFINEMENT

Comme toute crise, celle de la Covid-19 et la période de confinement qui en a découlé au printemps chamboulent les pratiques et les habitudes. Le déconfinement se poursuit, mais déjà il s'agit pour les entreprises de tirer les leçons de cette période exceptionnelle – avec la recherche notamment de modèles plus responsables – et de mettre en place les conditions d'une reprise d'activité optimale.

## LE TÉLÉTRAVAIL : UNE LAME DE FOND QUI VA ENCORE GROSSIR...

L'un des premiers enseignements du confinement a été de démontrer qu'une généralisation du télétravail était

envisageable pour les entreprises dont l'activité le permettait, même partiellement. En quelques jours, des millions de domiciles se sont transformés en lieux de travail. Si la grande majorité des assureurs contactés affichaient déjà une certaine expérience du télétravail (de façon plus marquée en comparaison des autres secteurs), pour 20 % d'entre eux la crise de la Covid-19 a néanmoins été un déclencheur. Au-delà, la volonté est forte de rendre ce mode de travail durable dans leur entreprise. Il ressort en effet de l'enquête d'Amnis Consulting que peu d'entreprises envisagent à l'issue du confinement un retour aux dispositions antérieures, voire de supprimer le télétravail. Déjà en avance dans ce domaine, 88 % des assureurs prévoient de l'étendre et le renforcer, que ce soit par l'extension à de nou-

## Méthodologie de l'étude

- 42 interviews en ligne en juillet 2020,
- 25 représentants d'acteurs de l'assurance, 17 d'autres secteurs
- 25 directeurs (dont DG), 10 managers, 7 collaborateurs
- 14 représentants de grandes entreprises (> 5 000 salariés), 17 d'ETI (250 à 4 999 salariés), 11 de PME (< 250 salariés)

velles activités, à de nouveaux profils de collaborateurs ou par l'accroissement du nombre de jours de télétravail autorisés. Les entreprises des autres secteurs d'activité interrogées ne sont quant à elles que 47 % à projeter de développer le télétravail. Si on ne voit pas encore émerger de modèle de travail 100 % à distance, comme aujourd'hui chez Gitlab aux États-Unis ou comme l'annoncent les GAFAM pour demain, le confinement a néanmoins accéléré une tendance

### Une reprise envisagée avec optimisme



**88%**  
des interviewés voient la reprise de façon **OPTIMISTE** ou **PLUTÔT OPTIMISTE**

Source : Amnis Consulting - Juillet 2020 (en % de répondants)

88 % des personnes interrogées expriment une relative confiance dans la reprise économique. Les mesures d'adaptation envisagées se placent en effet dans une dynamique positive et de progrès plutôt que de repli. Une minorité des responsables interviewés ont fait part de mesures restrictives telles que la réduction de certaines prestations externes (missions de conseil, prestations informatiques, actions de communication, publicité...), l'application de mesures de réduction d'activité (chômage partiel, non-renouvellement de CDD, réduction d'effectifs) ou la renégociation de contrats fournisseurs.

déjà engagée et inéluctable dans l'assurance sur les possibilités de travailler autrement, y compris dans le traitement des processus.

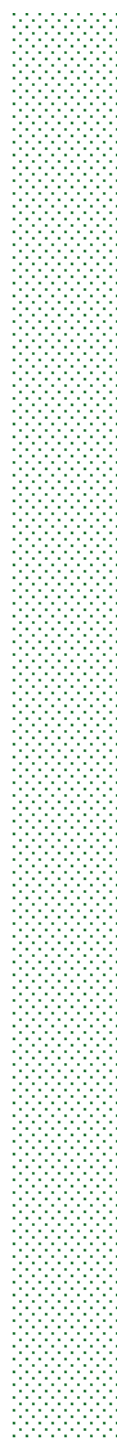
### ... MAIS QUI NÉCESSITE SOUVENT D'ADAPTER LES PROCESSUS

Corollaire du confinement soudain et de la mise en place des plans de continuité d'activité, les entreprises, en particulier les assureurs, ont dû revoir leurs processus métiers et surtout les simplifier. Au-delà des dysfonctionnements du système de santé français, une telle crise met aussi en lumière les faiblesses en termes de processus, d'organisation et de management dans les entreprises.

Ainsi, pour 60 % des assureurs interviewés, la crise a donné la possibilité de simplifier des processus, quand seuls 20 % les ont laissés inchangés. La période de confinement a incité à opérer une démarche de rationalisation, ciblant avant tout quelques processus clés : ceux liés aux relations clients et ceux impliquant les collaborateurs. Faut-il y voir un signe que l'humain est au centre des préoccupations ?

- Côté clients, la coupure physique imposée pendant le confinement a amplifié les stratégies digitales en place ou en cours de déploiement dans l'assurance. Il y a fort à parier que pour des clients goûtant déjà depuis quelque temps aux communications omnicanales avec leurs chargés de clientèle, la distanciation physique s'accroisse un peu plus. Pour autant, cela implique de s'assurer d'une gestion de la relation client de bout en bout et d'une fluidité des processus pour une relation omnicanale sans couture.

- Côté collaborateurs, alors que bon nombre d'entreprises prennent conscience de l'importance de la relation collaborateur, la crise de la Covid-19 et le confinement associé obligent à travailler encore plus cette relation. Le collaborateur est somme toute un client interne



## AVIS D'EXPERT

### << Le renforcement de l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs vont devenir essentiels >>

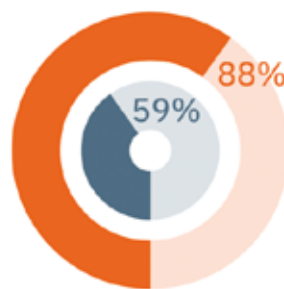


**MAËL KERROUX,**  
associé, Amnis Consulting

« Très majoritairement, les personnes interrogées ressentent le besoin de faire évoluer les modes de fonctionnement et de management au quotidien avec le télétravail. Mais seulement une sur deux pense que cela passe par davantage de responsabilisation et d'autonomie des collaborateurs. Cela nous interroge.

Tout d'abord, beaucoup d'activités qui n'y étaient pas naturellement destinées ont montré leur capacité à s'adapter au télétravail : activités commerciales, relations client à distance - notamment au téléphone, gestion de contrats ou de sinistres, indemnisation... D'autre part, les managers ont expérimenté le management à distance généralisé puisque très peu de collaborateurs étaient encore autorisés à se rendre sur site. En même temps, la tendance a souvent été de reproduire à distance les fonctionnements en présentiel, notamment avec un nombre élevé de réunions s'enchaînant chaque jour, démarrant dès 8h30 ou 9h. Ces modes de fonctionnement nous semblent difficilement tenables dans la durée, tant le niveau de fatigue et d'attention est élevé en fin de journée et tant l'approche du télétravail va devenir individualisée. On est passé d'un système majoritairement présentiel à un système quasi exclusivement à distance pendant le confinement. La réalité va devenir plus complexe désormais. Les possibilités de télétravail vont être étendues (nouvelles activités, nouveaux collaborateurs) de même que la durée possible de travail à distance (nombre de jours par semaine). Tout cela individualise beaucoup plus l'approche du travail. Pour que cet éloignement des collaborateurs ne réduise pas pour autant leur niveau d'engagement, le renforcement de l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs vont devenir essentiels. Un des principaux intérêts constatés en télétravail est la capacité à dégager du temps utile à la réflexion, la prise de recul, le travail sur des dossiers de fond, l'innovation... Accepter qu'un collaborateur ne soit pas immédiatement disponible pour toute sollicitation à distance suppose de lui faire confiance dans la réalisation de ses activités et sa capacité à atteindre ses objectifs, lesquels doivent nécessairement être clairs. En somme, il est possible que les entreprises qui étaient déjà engagées dans des fonctionnements inspirés de l'agilité et du management collaboratifs soient plus avancées dans ce domaine. »

#### Des modes de management qui doivent évoluer



Source : Amnis Consulting - Juillet 2020 (en % de répondants)

auquel une attention croissante doit être portée. L'expérience du confinement oblige à s'assurer de la qualité de vie au travail – y compris en télétravail – à

adapter les modes de management, à proposer des outils digitaux favorisant le collaboratif, à remotiver les équipes, à travailler les plans de rémuné-

ration... Durant la période de confinement, nombreuses sont les plates-formes collaboratives à avoir ouvert leur accès pour permettre à tous de conserver

une certaine proximité via des réunions visio et des outils de discussion instantanée.

**DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES ADAPTÉES**

Ces ajustements, voire ces ré-organisations, ne peuvent attendre. La variable temps est capitale. Pour cela, les entreprises doivent être réactives, se transformer rapidement, être agiles.

Aussi, une telle crise n'est pas sans conséquence sur le plan stratégique. C'est le constat que font 80 % des assureurs interviewés et 65 % des entreprises des autres secteurs. Ces impacts les obligent à adapter le rythme de réalisation du plan stratégique, à le mettre à jour et/ou à réviser ses objectifs. Le challenge est de pouvoir capitaliser sur l'expérience vécue lors de cette crise pour ajuster au mieux le plan stratégique.

L'impact du confinement s'est également répercuté sur les portefeuilles de projets. Quatre décideurs sur cinq le constatent, quel que soit leur secteur d'activité. Certains projets ont ainsi dû être décalés faute de ressources disponibles ou tout simplement car moins en prise avec les nouvelles priorités du moment. Mais les entreprises, et notamment les assureurs, ont fait preuve de réactivité pour s'adapter à la situation : mise en place soudaine des plans de continuité d'activité et du télétravail généralisé, sans forte désorganisation, et lancement de projets non planifiés. Les adaptations indispensables qui se sont opérées, parfois très rapidement, doivent être poursuivies. 81 % des décideurs et managers évoquent des mesures d'adaptation face aux conséquences de la crise.

**ET DEMAIN ?**

Bon nombre d'enquêtes réalisées pendant et à l'issue du confinement s'accordent pour affirmer l'engouement des collaborateurs pour le télétravail. Pour autant,

la norme est logiquement à un retour sur site en cette rentrée, ce qui n'est pas sans poser un certain nombre de questions. Ce retour sur site des équipes est une étape clé. Le besoin d'accompagnement est particulièrement prononcé dans le secteur de l'assurance (64 % des interviewés l'évoquent contre 47 % dans les autres secteurs) mais aussi dans les grandes entreprises dans lesquelles certaines inégalités se sont créées entre services. Après parfois plusieurs semaines ou mois de télétravail, sans contact physique avec collègues et clients, voire sans contact quel qu'il soit pour les collaborateurs au chômage partiel, il s'agit avant tout de rapprocher les collaborateurs et de ressouder le collectif, avant de partager le sens et de se recentrer sur les objectifs. Contrairement aux autres secteurs d'activité, celui de l'assurance semble avoir relativement peu besoin de remobiliser ses collaborateurs ou de partager les ressentis de chacun sur la période de confinement.

**ÉVOLUTION DU MANAGEMENT**

Poursuivre les démarches engagées et tirer pleinement parti de l'expérience de la crise impliquent aussi d'introduire davantage d'agilité dans les

processus et dans le management. Décideurs et managers sont convaincus que les modes de management doivent évoluer. Le constat est encore plus radical dans l'assurance : 88 % des interviewés estiment que les enseignements du télétravail poussent à faire évoluer les modes de management (contre 59 % dans les secteurs hors assurance). Cette évolution concerne aussi bien le fonctionnement des équipes (en termes de suivis individuels, de réunions d'équipe...) que le management au quotidien. Un interviewé sur deux met également l'accent sur la nécessité de responsabiliser et donner davantage d'autonomie aux collaborateurs, étape importante sinon clé pour s'assurer un télétravail performant et efficace.

**AMPLIFIER LA DIGITALISATION**

L'adaptation des entreprises aux conséquences de la crise passe enfin inéluctablement par la transformation digitale. La digitalisation accrue des processus ressort largement en tête des mesures d'adaptation envisagées par les assureurs pour affronter les conséquences de la crise ; 77 % d'entre eux la placent en tête. La crise de la Covid-19 sera sans nul doute un accélérateur

de cette mutation vers le digital, prérequis aux velléités de développer le télétravail mais aussi gage de compétitivité. Ainsi, cette digitalisation devra concerner tant les processus clients que collaborateurs, selon le postulat de la « symétrie des attentions » :

- pour les clients, cela passe notamment par des projets de signature électronique pour les contrats, l'extension de la téléconsultation, ou la mise en place de *chatbots* pour assister les clients et décharger les chargés de clientèle de sollicitations et les focaliser sur des dossiers plus complexes,

- pour les collaborateurs : fournir un simple ordinateur portable ne pouvait suffire pour assurer la continuité des activités. Ainsi, les entreprises ayant eu recours au télétravail ont nécessairement dû introduire une dimension collaborative, à la fois dans leurs outils et leurs processus. Une fois de telles pratiques enclenchées, un retour en arrière est difficilement envisageable, d'autant plus que les collaborateurs expriment des attentes pour plus de digitalisation de la part de leur entreprise. En conclusion, cette période est plutôt source d'opportunités avec une volonté forte des assureurs de s'en parer. ■

