

# NOUVELLES CONTRAINTES DU MODE DE TRAVAIL HYBRIDE ET PILOTAGE :

## Comment formaliser des éléments qui pouvaient être informels en présentiel ?



*Le secteur de l'assurance a une proportion plus élevée de télétravailleurs que la moyenne nationale des entreprises du secteur privé et ce déjà avant la crise sanitaire. Aujourd'hui, il est estimé que 76% du temps des collaborateurs du secteur de l'assurance est réalisable à distance sans perte de productivité. La mise en place du mode de travail en hybride fait alors naître un enjeu d'organisation et d'optimisation du rythme de présence sur site des collaborateurs. Cela passe par un travail d'identification des activités améliorées par le présentiel ou le distanciel, la mise en place d'un pilotage de l'activité adapté et d'instances de coordination.*

### Le développement du télétravail dans le secteur de l'assurance

En 2019, 25% des salariés en CDI dans le secteur de l'assurance pratiquaient déjà le télétravail, contre seulement 4% à l'échelle de l'ensemble des entreprises privées françaises. L'expérimentation du télétravail pendant la crise sanitaire a permis de lever des freins technologiques et culturels. Les collaborateurs disposent désormais d'équipements nomades et de logiciels sécurisés pour travailler en dehors de l'entreprise, la performance et la qualité du travail pendant les confinements ont été reconnues.

Aujourd'hui, il est estimé que **76% du temps des collaborateurs dans le secteur de l'assurance peut être effectué à distance sans détériorer l'activité** (McKinsey, 2020). De plus, la reprise du travail après les confinements a engendré une forte augmentation des demandes de télétravail. En 2020 et 2021, les entreprises se saisissent de cette demande en signant plus de 700 accords et avenants concernant le télétravail. En 2020, 54% des collaborateurs sont des télétravailleurs réguliers dans le secteur de l'assurance. Ainsi, les

assureurs adaptent leur organisation en mettant en place un modèle de travail hybride, combinant le travail sur site et à distance de leurs employés.

## Optimiser le temps de présence sur site ...

### ... en identifiant les activités propices à chacun des lieux de travail

Pour optimiser le temps de présence sur site des collaborateurs, il faut identifier les activités qui pourraient être réalisées à distance, mais avec une dégradation non-acceptable de la qualité ou l'efficacité. Le travail à domicile convient aux activités routinières et à celles qui nécessitent de ne pas être interrompues, par exemple la gestion de demandes client ou partenaire : prise et émission d'appels des clients, intégration de pièces au dossier (souscription, réalisation d'avenant, évaluation d'une provision dans le cadre de la gestion d'un sinistre, ...), préparation de rapports, analyse de données, ... Les outils de communication collaboratifs facilitent la réalisation efficace de ces activités et favorisent les échanges formels.

Ces outils ne sont pas suffisants pour recréer efficacement la partie informelle des échanges ce qui peut dégrader certaines activités. Les échanges en présentiel sont indispensables pour résoudre les situations nouvelles, tendues ou complexes, en d'autres termes toute situation qui sort du processus habituel de gestion tels que :

- La gestion de crise qui nécessite une réactivité particulière (la gestion de sinistres en masse suite à une tempête ou un événement climatique majeur) ;
- Le renouvellement annuel du contrat santé collectif d'une entreprise, dont la situation est particulière (client historique en difficulté économique, client à fidéliser, ...), afin de confronter les arguments des différentes parties, éviter les incompréhensions et être plus efficace dans la prise de décision.

De la même manière, les situations qui font appel à l'intelligence collective requièrent, de notre point de vue, la présence physique d'un maximum de contributeurs. Par exemple :

- Les réunions d'équipe, où les collaborateurs peuvent s'exprimer pour partager leur expérience et trouver des solutions à des points irritants ;
- Les ateliers pour réfléchir à l'amélioration d'un processus.

Enfin, dans une organisation hybride, la répartition des tâches et les attendus en matière de productivité doivent être adaptés au type d'activité, ainsi qu'au lieu de travail. Par exemple, il faudrait attendre un nombre plus important de dossiers traités à distance, que sur site, puisque les gestionnaires doivent favoriser le traitement des dossiers complexes en présentiel. Cela leur permet de solliciter des experts métiers ou leurs pairs en cas de besoin.

### ... et en définissant les rôles du collectif

Au-delà de la perte de productivité liée à la réalisation d'un type d'activité à distance, le maintien du lien social reste essentiel, car il permet aux collaborateurs de créer des relations de confiance et donc de maintenir la qualité de leurs relations professionnelles. Cela facilite les interactions et diminue le risque d'incompréhension. Le collectif de travail est

également source d'entraide et d'émergence de solutions qu'on n'aurait pas trouvées seul. Il permet, via des échanges informels, de bénéficier de l'expérience collective du groupe pour monter en compétences, comprendre les enjeux de chacun et d'ajuster sa pratique face aux difficultés.

Ainsi, rassembler le collectif afin de réaliser certaines activités et de maintenir le lien social devient un véritable enjeu pour bénéficier des avantages de l'organisation du travail en hybride.

## Structurer l'action collective dans une organisation de travail flexible

À distance, chacun s'organise différemment, il devient donc plus compliqué de se coordonner. Pour éviter un effort de sur-coordination, il est important de définir collectivement comment organiser la collaboration.

### Adapter le suivi de l'activité

Le télétravail change la manière dont les responsables d'activité/d'équipe managent les collaborateurs et suivent l'activité de l'équipe, car on ne peut pas voir ce que font les collaborateurs, comment ils organisent leur temps, dans quelles conditions, ils réalisent leurs activités. Pourtant, il faut mesurer l'activité pour pouvoir la piloter, mais aussi évaluer les performances collectives et individuelles. Plutôt que de contrôler et suivre la manière dont sont réalisées les tâches, comme cela aurait pu être fait de manière informelle en physique, il faudrait se concentrer sur des indicateurs orientés vers les résultats produits. Il s'agit donc d'établir un équilibre entre un contrôle orienté sur les résultats pour renforcer la confiance accordée aux collaborateurs et une certaine liberté dans la gestion de leurs tâches pour démontrer que l'on "fait confiance", condition essentielle pour motiver l'atteinte de ces résultats.

Dans ce cas, il s'agit de suivre des indicateurs donnant une vision d'ensemble de l'activité. Pour l'indemnisation, on peut chercher à mesurer le délai de traitement de bout en bout, entre la première déclaration et la clôture. Attention, cependant, à ne pas tomber dans les écueils de ce type d'indicateur en incitant à des comportements orientés indicateurs (par exemple, traiter les dossiers plus rapidement, ce qui pourrait entraîner plus d'erreurs de gestion). Pour éviter cela, il paraît pertinent de coupler ces indicateurs orientés résultats avec des indicateurs de qualité (par des dossiers traités avec succès en fonction de leur complexité, satisfaction client, ...).

### Instaurer de nouvelles instances pour ...

**Piloter l'activité et se coordonner :** S'inspirer des méthodes agiles pour optimiser l'action collective en instaurant des points de coordination réguliers, afin de faire le point sur les difficultés rencontrées, partager des solutions ou organiser des échanges ad hoc pour trouver une solution collectivement et/ou avec des experts, puis faire le point sur la disponibilité des collaborateurs pour répartir l'activité.

**Maintenir le lien social :** les liens sociaux dans un collectif de travail sont souvent renforcés par les échanges informels entre les collaborateurs. Cela favorise la cohésion d'un collectif (donc l'entraide), une communication plus claire (moins de perte d'information, d'incompréhension), un climat de confiance mutuelle et le bien-être et la motivation des collaborateurs. Pour redynamiser le collectif et les liens professionnels, il est important d'instaurer des temps d'échanges informels en y incluant le management.

**Favoriser l'intelligence collective :** bien que certaines activités soient plus propices à être réalisées sur site, parfois des événements imprévus urgents et complexes devront être gérés à distance. Dans une logique d'amélioration continue, créer des instances dédiées aux retours d'expérience sur ce type d'événement permet de faire le point collectivement sur ce qui a fonctionné et ce qui peut être amélioré dans la manière de les gérer. Cette nouvelle instance permet donc de capitaliser sur les expériences individuelles pour en faire bénéficier le collectif de travail.

## Comment restructurer les activités et les indicateurs de pilotage pour assurer la bonne gestion du mode Hybride ?

Chez Talan Consulting, nous joignons les compétences des équipes Assurance avec nos équipes People & Culture (spécialistes de la transformation culturelle) pour redéfinir, avec les équipes opérationnelles et les managers, les pratiques & les outils de pilotage du mode de travail hybride.

Le changement de pratique assurera la répartition optimale des activités pour assurer la progression des compétences et savoir-faire dans l'objectif d'atteindre une performance collective déterminée

Les nouveaux outils de pilotage et les instances de coordination permettront de mesurer ce changement de pratique, mais aussi d'identifier les variations par rapport aux attendus et donc de réagir rapidement.

# CONTACTS

## Pôle Assurance

### **Julia PONT**

[julia.pont@talan.com](mailto:julia.pont@talan.com)

Consultante

### **Franck COUAILLIER**

[franck.couaillier@talan.com](mailto:franck.couaillier@talan.com)

Directeur

### **David CASTELNAU**

[david.castelnau@talan.com](mailto:david.castelnau@talan.com)

Manager Senior

### **Vincent MESLIN**

[vincent.meslin@talan.com](mailto:vincent.meslin@talan.com)

Partner