



MÉMOIRE
PROFESSIONNEL



Institut Universitaire de Technologie

1 Rue Lautréamont

65000 Tarbes

1 Rue Lebbé Frères

32190 Vic-Fezansac

Département Techniques de Commercialisation (TC)

Année 2024-2025

Mémoire professionnel

AMELIORATION DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Bergia Chloé

Adressé à

Benoît CAPBARAT Professeur d'espagnol

et

Laurent GEORGES Professeur d'études marketing

RESUME

Ce mémoire présente une étude menée au sein de Groupama d'Oc, dans le cadre d'une alternance réalisée au sein de l'équipe commerciale du secteur Gers Est. Il vise à analyser les leviers permettant d'optimiser la performance commerciale dans un environnement mutualiste. À travers différentes missions (phoning, gestion du temps, organisation des tournées, fiabilisation des listes de prospection) ce travail met en lumière les freins rencontrés par les conseillers et les solutions adaptées à leurs profils variés.

La diversité des clientèles, la répartition géographique et les contraintes internes ont guidé une démarche individualisée, centrée sur l'écoute et l'amélioration continue. Ce mémoire démontre qu'une approche structurée et collaborative peut renforcer l'efficacité commerciale tout en respectant les valeurs de proximité et d'humain propres à Groupama.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Groupama d'Oc et plus particulièrement mon équipe pour cette année d'apprentissage riches en enseignements, en rencontres, en expériences de terrain et en vie d'entreprise.

Un grand merci à Sylvie Lacan, responsable commerciale de secteur pour m'avoir accompagné avec rigueur et bienveillance tout au long de cette année auprès de son équipe.

Je souhaite également remercier Nelly Condom-Chavalle, ma référente sur le marché des professionnels pour sa transparence et son accompagnement, qui ont grandement contribué à la réussite de ma mission.

Un grand merci à Cédric Dupuy, mon référent sur le marché des agriculteurs pour sa bonne humeur et sa patience. Il m'a permis de progresser efficacement tout en me sentant pleinement intégrée à l'équipe.

Je remercie chaleureusement Guillaume Pottiez, chargé d'affaires agricoles petites et moyennes entreprises, pour son expertise qu'il a su me transmettre mais également pour m'avoir accueilli les bras ouverts sur son poste.

Je tiens à remercier Marlène Scharrino, conseillère commerciale sur le marché des agriculteurs pour sa pédagogie et sa confiance. Sa capacité à transmettre son savoir ainsi que la considération qu'elle m'a témoignée qui ont grandement contribué à ma progression au sein de l'entreprise.

Je remercie également Théo Buffalan, conseiller commercial sur le marché des agriculteurs pour sa disponibilité et son esprit d'équipe qui ont rendu mon expérience encore plus enrichissante.

Merci infiniment au reste de l'équipe avec qui je n'ai pas fait de démarchage. Merci de m'avoir accueilli, merci pour sa gentillesse et sa bienveillance, sans qui mon expérience avec eux n'aurait pas été la même.

Et pour finir, merci à l'IUT de Tarbes et l'ensemble du personnel éducatif pour m'avoir accompagné tout au long de mon parcours. Un remerciement particulier à Monsieur Benoît Capbarat mon tuteur, pour son accompagnement juste et ses conseils tout au long de ces trois ans au sein de l'établissement.

SOMMAIRE

RESUME.....	I
REMERCIEMENTS	II
SOMMAIRE	IV
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : Groupama en quête de performances	4
1. Groupama du national au local.....	4
2. Analyse stratégique du positionnement de Groupama	9
3. Panorama du secteur de l’assurance	11
4. Analyse contextuelle et identification de la problématique terrain.....	19
PARTIE II : Le phoning un levier de performance	24
1. Une campagne ciblée sur la montée en gamme des Indemnités Journalières (IJ) ...	24
2. Mise en place opérationnelle de la mission phoning.....	25
3. Evaluation des résultats de la campagne phoning	26
4. Analyse critique de la mission	28
PARTIE III : Optimisation de la performance commerciale : constats, solutions et ajustements	31
1. Diagnostic de départ : comprendre les freins à la performance	31
2. Réduction des interruptions numériques : restaurer la concentration	34
3. Fiabilisation des listes de proactivité : recentrer les efforts commerciaux.....	38
4. Optimisation géographique des déplacements : regagner du temps sur le terrain ...	42
CONCLUSION	46
BIBLIOGRAPHIE	I
ANNEXES	VI
TABLE DES MATIERES	XV

INTRODUCTION

Dans un contexte économique où les attentes des clients évoluent rapidement et où la concurrence s'intensifie, les entreprises du secteur de l'assurance doivent sans cesse adapter leur stratégie commerciale. Cette réalité est d'autant plus marquée dans les groupes mutualistes, qui fondent leur modèle sur la proximité, l'écoute et la fidélisation de leurs sociétaires. C'est dans ce cadre que s'inscrit Groupama, acteur majeur de l'assurance en France, porté par des valeurs mutualistes historiques et une implantation territoriale forte.

Fort de plus de cent ans d'histoire, Groupama s'organise aujourd'hui autour de 9 caisses régionales, dont Groupama d'Oc, couvrant le sud-ouest de la France. C'est au sein de cette caisse régionale, et plus précisément dans l'équipe commerciale du secteur Gers Est, que j'ai effectué mon année d'alternance. Cette expérience terrain m'a permis de mieux comprendre les enjeux commerciaux spécifiques à une organisation mutualiste : diversité des profils de conseillers, pluralité des clientèles (agriculteurs, professionnels...), et contraintes propres à chaque territoire.

Malgré une structure bien établie et des résultats financiers solides, j'ai observé des écarts de performance commerciale entre les conseillers. Ces écarts s'expliquent par des facteurs multiples : gestion du temps, organisation des trajets, pertinence des outils, mais aussi différences humaines et sectorielles.

Cela m'a conduit à m'interroger :

Face à la diversité des profils commerciaux et à l'hétérogénéité des territoires, comment optimiser l'efficacité commerciale au sein de Groupama d'Oc tout en respectant les spécificités individuelles et les valeurs mutualistes du groupe ?

L'objectif de ce mémoire est donc de proposer des leviers d'optimisation commerciale concrets et adaptés à la réalité du terrain, à travers l'analyse de plusieurs missions menées au cours de mon alternance.

Pour y parvenir, j'ai adopté une approche mixte, fondée à la fois sur l'observation directe, l'écoute active des équipes et l'analyse de données internes. Mes interventions ont porté sur

plusieurs axes : la gestion du temps et des interruptions, l'optimisation des trajets, l'amélioration des outils de phoning, et la fiabilisation des listes de prospection.

Ce mémoire s'articulera autour de deux grandes parties. La première dressera un état des lieux du groupe Groupama, de son organisation à ses enjeux commerciaux sur le plan local. La seconde exposera les missions réalisées et les solutions apportées, illustrant comment des actions ciblées peuvent renforcer la performance commerciale tout en respectant l'ADN mutualiste du groupe.

Partie I

Groupama en quête de performances

PARTIE I : Groupama en quête de performances

1. Groupama du national au local

1.1. Groupama en France

1.1.1. Historique et identité du groupe

Groupama est né au cours des années 1900, avec la mise en place de mutuelles agricoles locales visant à couvrir les agriculteurs contre les incendies¹.

Fondé sur des valeurs mutualistes solides, le groupe s'est développé en s'appuyant sur la solidarité, la proximité et l'ancrage local.

Ces principes continuent de guider son action aujourd'hui même après plus de 100 ans d'existence (cf. annexe 1).

Dans un environnement concurrentiel de plus en plus tendu, marqué par la digitalisation des services, l'évolution des comportements clients et l'intensification des risques (climatiques, cyber, réglementaires) le modèle mutualiste apparaît comme un atout différenciateur.

Contrairement aux compagnies capitalistes, Groupama appartient à ses sociétaires ce qui garantit un alignement entre intérêts clients et orientations stratégiques. Ce positionnement est d'autant plus important dans notre époque où la confiance, la transparence et la proximité deviennent des critères de choix majeurs pour les assurés.

Fort de plus d'un siècle d'histoire, Groupama a su préserver son ADN mutualiste tout en développant une organisation à la fois structurée et territorialisée. Il est donc pertinent d'observer maintenant comment le groupe s'organise, du national au local, pour répondre à ses enjeux stratégiques et opérationnels.

¹ Groupama, (s.d), *Plus de 100 ans d'histoire*, Groupama

1.1.2. Organisation du groupe

Le groupe est structuré autour de Groupama Assurances Mutuelles, qui fédère 9 caisses régionales sur notre territoire français, dont Groupama d'Oc, active dans le sud-ouest. Le groupe se compose de 2 400 caisses locales² (cf. annexe 2). Cette organisation décentralisée, démocratique et territoriale permet une forte réactivité locale tout en maintenant une cohérence stratégique au niveau nationale.

Le groupe est présidé par Laurent Poupart et Thierry Martel en tant que Directeur Général.

D'après son site internet, Groupama compte 32 000 collaborateurs et 12 millions de sociétaires³.

Groupama adopte un modèle mutualiste : l'entreprise appartient à ses assurés, appelés sociétaires, et non à des actionnaires. En tant que société d'assurance mutuelle, elle fonctionne sans but lucratif pour des investisseurs.

Sa gouvernance repose sur une structure démocratique à trois niveaux : les caisses locales, les caisses régionales et une coordination nationale par Groupama Assurances Mutuelles. Ce modèle renforce la proximité, la participation et l'ancrage local.

Groupama propose à ses sociétaires une offre complète : en assurances de biens et responsabilité, en assurance de la personne, en service financiers ainsi qu'en produits spécialisés comme de la télésurveillance ou du juridique.

Cette organisation robuste permet à Groupama de déployer une offre globale et de maintenir une proximité renforcée. Pour mieux mesurer l'impact de ce modèle, intéressons-nous maintenant à ses performances chiffrées récentes.

² Groupama, (s.d), *Organisation du groupe*, Groupama

³ Groupama, (s.d), *Le groupe en chiffre*, Groupama

1.1.3. Les chiffres du groupe

D'après le communiqué de presse, Groupama note 17 milliards d'euros de chiffres d'affaires en 2023 soit une hausse de 6,9% par rapport à 2022⁴. Comme nous pouvons le voir à l'aide du tableau ci-dessous, cette croissance s'explique par le dynamisme des segments santé-prévoyance et assurance de responsabilité.

en millions d'euros	31/12/2023	Evolution constante (en %)
Assurance de biens et responsabilité	8 813	+10,7 %
Santé prévoyance	5 124	+7,9%
Epargne retraite	2 887	-4,4%
Activités financières	213	+0,9%
TOTAL GROUPE	17 036	+6,9%

Figure 1 : Tableau présentant le détail du chiffre d'affaires de Groupama en 2023

Si les données financières confirment la solidité du groupe au niveau national, il est essentiel d'examiner comment cette stratégie se décline à l'échelle régionale.

1.2. Groupama d'Oc : ancrage territorial et gouvernance participative

1.2.1. Identité régionale et historique

Groupama d'Oc est une caisse régionale mutualiste créée en 2003 par la fusion de trois entités locales (Pays Verts, Petit Oc, Groupama Sud-Ouest), couvrant une large zone du sud-ouest de la France. Cette fusion a permis de renforcer ses capacités face aux risques, de gagner en compétences et en moyens technologiques⁵.

La caisse régionale de Groupama d'Oc illustre la stratégie territoriale du groupe qui vise à adapter son offre et son accompagnement aux spécificités locales.

L'implantation régionale de Groupama d'Oc est un levier stratégique dans une zone où la densité agricole est forte et où la proximité humaine est un facteur clé de fidélisation. Son siège est situé à Balma, où sont regroupées les fonctions centrales de l'entreprise⁶.

⁴ Groupama, 2024, *Résultats financiers 2023*

⁵ Groupama d'Oc, (2025), *Présentation de Groupama d'Oc*, (Document interne), Share Point interne

⁶ Groupama d'Oc, (2025), *Présentation de Groupama d'Oc*, (Document interne), Share Point interne

1.2.2. Organisation de Groupama d'Oc

Groupama d'Oc couvre un vaste territoire de 14 départements, protégeant 506 500 sociétaires parmi 4 millions d'habitants (cf. annexe 3). Fidèle à ses valeurs mutualistes, la caisse régionale s'appuie sur une gouvernance participative impliquant 5 364 élus et 1 990 collaborateurs.

Présente localement grâce à 282 agences et 10 sites de gestion, elle renforce son lien de proximité par des actions sur le terrain : animations mutualistes, présence dans les événements régionaux, foires et salons.

Groupama d'Oc est dirigé par un Comité de Direction installé à Balma et coordonné par la Directrice Générale, Florence Bousquet, nommée le 3 mars 2025 par Groupama Assurances Mutuelles. Elle est épaulée par Sylvain Angelibert, Directeur des Ventes, qui pilote la stratégie commerciale de la caisse régionale (cf. annexe 4).

De plus au sein de la caisse régionale nous retrouvons un conseil d'administration comprenant 27 élus. Ces élus déterminent et décide des orientations stratégiques de la caisse⁷ (cf. annexe 5).

Cette organisation territoriale structurée donne à Groupama d'Oc les moyens d'agir localement. Mais qu'en est-il de ses résultats concrets ? Observons à présent la dynamique commerciale de la caisse régionale.

1.2.3. Dynamique commerciale

D'après le rapport annuel de Groupama d'Oc, en 2024 la caisse régionale a généré 33 millions d'euros de résultats. Pour Groupama d'Oc, 2024 est marquée par de fort dégagements sur les sinistres antérieur (69 millions d'euros)⁸.

Malgré cette sinistralité, Groupama d'Oc montre sa solidité financière et traduit sa capacité à s'adapter dans un secteur fortement exposé aux aléas climatiques.

Ces résultats démontrent la solidité du modèle régional. Pour illustrer davantage cet ancrage local, je vous propose maintenant de plonger au cœur de mon équipe commerciale, dans l'Est du Gers.

⁷ Groupama d'Oc, (2025), *Présentation de Groupama d'Oc*, (Document interne), Share Point interne

⁸ Groupama d'Oc, (2025), *Rapport annuel 2024 de Groupama d'Oc*, (Document interne), Share Point interne

1.3. Groupama Gers Est : immersion au cœur du maillage commercial rural

Durant mon année d'alternance, j'ai intégré l'équipe commerciale Gers Est, rattaché à Groupama d'Oc.

Cette zone principalement rurale est composée d'une clientèle agricole (exploitants, viticulteurs et éleveurs) et professionnelle (artisans, commerçants, professions libérales). Le secteur Est du Gers est bien moins peuplé que des zones urbaines cependant, il représente des enjeux stratégiques. En effet, le potentiel de fidélisation et de besoins locaux représente de véritables enjeux pour la caisse.

Sous la direction de Sylvie Lacan, j'ai intégré une équipe structurée autour de trois segments bien définis : le marché agricole, le marché des professionnels et les PME agricoles. Voici la répartition de mon équipe sur ces postes :

- **Les conseillers commerciaux du marché agricole** : Cédric, Marlène, Thierry, Audrey et Théo.
- **Les conseillers commerciaux du marché des professionnels** : Nelly, Christophe et Luca.
- **Le chargé d'affaires pour les PME agricoles** : Guillaume

Quant à mon poste d'alternante, celui-ci consistait à optimiser l'efficacité commerciale des conseillers en identifiant les leviers d'améliorations. Ce poste m'a permis de contribuer directement à la stratégie locale de fidélisation et de développement de la relation client.

Par ailleurs, les échanges constants avec les conseillers m'ont permis d'avoir une vision opérationnelle de l'activité et des contraintes du terrain. Face à ces constats, j'ai pu proposer des solutions concrètes en phase avec la réalité. Afin d'accomplir au mieux ma mission d'optimisation commerciale, nous avons mis en place un système de rotation avec plusieurs membres de l'équipe.

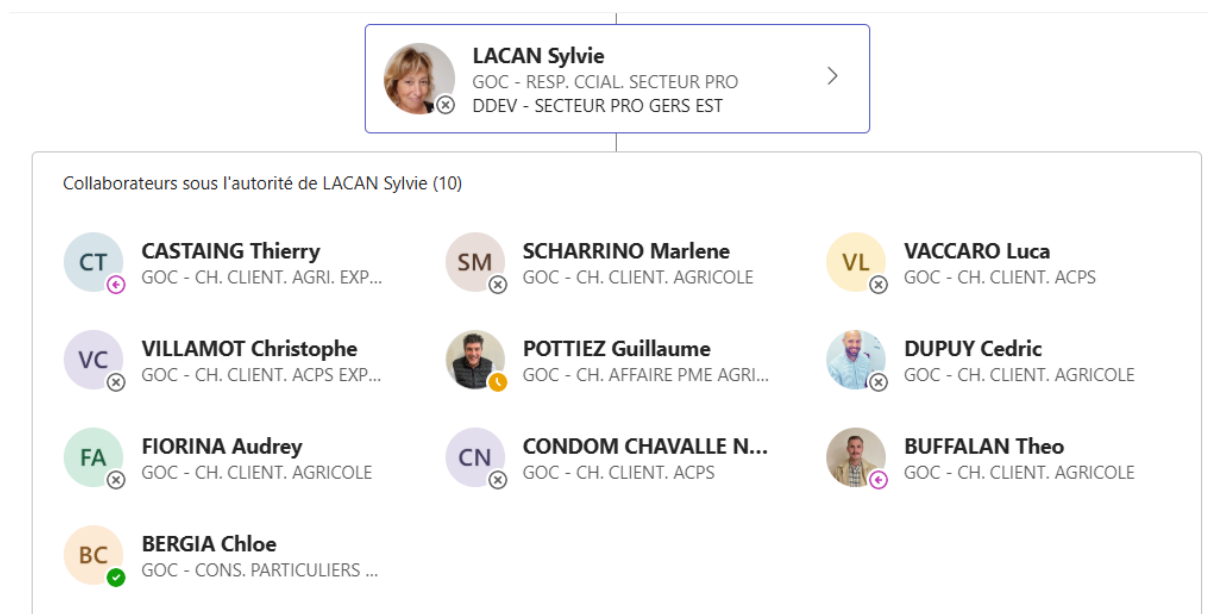


Figure 2 : Organigramme présentant l'équipe commerciale Gers Est

Après avoir présenté l'environnement interne dans lequel j'ai effectué mon alternance, nous allons analyser les forces, les limites et les leviers de Groupama.

2. Analyse stratégique du positionnement de Groupama

2.1. Atouts de Groupama

- **Réseau étendu et valeurs fortes** : implantation sur l'ensemble du territoire français avec des valeurs mutualistes puissantes
- **Performances financières solides** : 17 milliards d'euros de chiffres d'affaires en 2023
- **Position de leader du marché** : d'après le comparateur assurance, Groupama occupe la 9^{ème} place des meilleurs assureurs français⁹
- **Sources de revenus diversifiés** : Groupama propose des assurances mais aussi des solutions d'épargne. Cette diversification lui permet de toucher un plus grand nombre de sociétaires et d'assurer ses résultats.

⁹ Meilleurtaux, (2025, mars), *Classement assurance : palmarès des assureurs français*, Meilleurtaux

2.2. Freins internes à la performances commerciale

- **Dépendance aux services** : lors de créations d'études ou de souscriptions, les collaborateurs sont constamment bloqués et ne peuvent pas finir leur travail sans appeler le service. Ces démarches sont longues et fatigantes pour les commerciaux.
- **Turn-over** : Groupama connaît un turn-over important ce qui la pénalise dans ses avancées.

2.3. Levier de développement pour l'avenir du groupe

- **Croissance à l'international** : bien que déjà présent en Italie, en Roumanie, en Hongrie, en Grèce, en Bulgarie, en Chine et en Tunisie, le groupe peut s'étendre encore plus sur de nouveaux territoires¹⁰.
- **Expansion numérique** : l'augmentation de trafic sur les sites Web peut aider Groupama dans l'acquisition de nouveaux clients.

2.4. Enjeux de vigilance dans un environnement à risques

- **Risques climatiques** : les risques climatiques sont de plus en plus fréquents et représentent un coût élevé pour Groupama.
- **Les cyberattaques** : d'après Alptis la cyber malveillance est de plus en plus présente et nuit à la sécurité des données¹¹. Ces cyberattaques peuvent avoir un impact économique et politique sur le groupe.

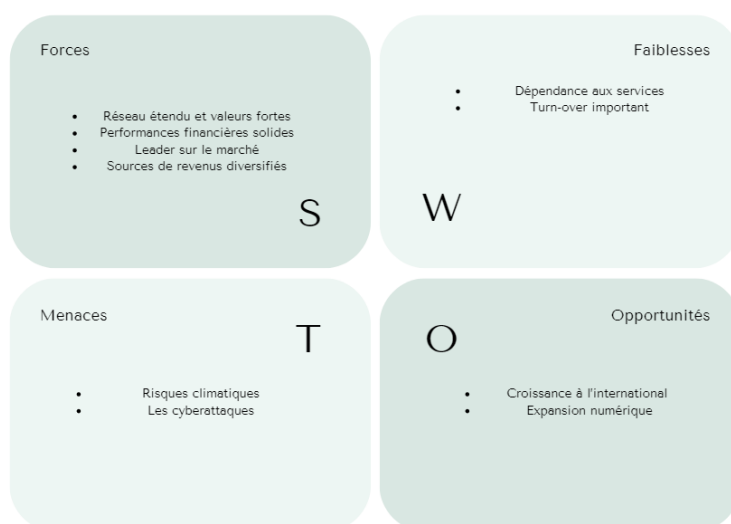


Figure 3 : Schéma présentant le SWOT de Groupama

¹⁰ Groupama, (s.d), 9 pays à l'international, Groupama

¹¹ Alptis Assurances, (23 mai 2024), Les 3 risques les plus scrutés par les assureurs en 2024, Alptis Assurances

L'analyse des forces et faiblesses de Groupama serait incomplète si nous ne replaçons pas l'entreprise dans son environnement global. Pour cela, faisons un panorama du marché de l'assurance.

3. Panorama du secteur de l'assurance

3.1. Structure et segmentation du marché de l'assurance

Avant tout, AssureurPro nous aide à mieux comprendre la segmentation du secteur des assurances¹². En effet, celui-ci se divise en deux grandes catégories :

- **L'assurance de personnes** : couvre les risques liés aux individus assurés, tels que la santé, la prévoyance, la vie et la retraite. Nous y retrouvons la complémentaire santé, ou mutuelle, qui vient compléter en partie ou totalement, les remboursements de frais médicaux. Le reste concerne les placements financiers entre autres
- **Assurance de biens et de responsabilités** : on y retrouve la protection des biens (habitation, automobile) contre des accidents, des aléas climatiques et la responsabilité civile. Cette dernière est obligatoire pour tous, il s'agit de couvrir les dégâts matériels, immatériels et corporels causés à un tiers involontairement dans la vie quotidienne.

3.2. Positionnement de la France sur le marché européen

Selon France assureur, le marché français de l'assurance se classe premier Européen avec 281 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2024 devant l'Allemagne et l'Italie¹³.

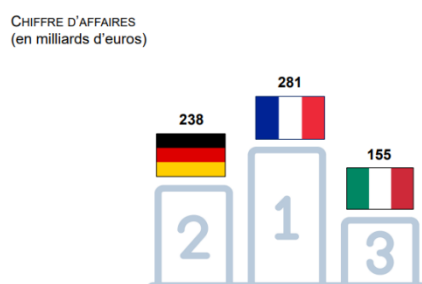


Figure 4 : Image présentant le chiffre d'affaires des pays les plus consommateurs d'assurance

¹² Assurland, (s.d), *Les branches d'assurance : tout ce qu'il faut savoir*, Alptis Assurances

¹³ France Assureurs, (2024), *Panorama de l'assurance 2024 : chiffres clés et tendances*, (Présentation PowerPoint), France Assureurs

Ce chiffre d'affaires annuel 2024 reflète l'importance du secteur de l'assurance en France en occupant la première place en Europe. En effet, nous pouvons définir la France comme leader du marché européen.

Ce chiffre d'affaires rassemble l'ensemble des cotisations encaissées par les assureurs. Ces cotisations sont divisées en deux grands segments, l'assurance de personne et l'assurance de biens et de responsabilités. Je vous propose de les étudier juste après.

Le leadership de la France en matière d'assurance repose sur la robustesse de ses branches d'activité. Regardons ensemble le segment de l'assurance de personnes.

3.3. Tendances et dynamiques de l'assurance de personnes

3.3.1. Poids économique de l'assurance de personnes en 2023

En 2023, d'après France Assureur, les cotisations pour les assurances de personnes se sont élevées à 215,8 milliards d'euros.

Afin de mieux comprendre ces cotisations, France Assureurs et Drees solidarité nous aide à faire un focus sur chacune des assurances :

- **Assurances santé** : en 2023 les cotisations s'élèvent à 16,3 milliards d'euros avec une hausse des cotisations allant jusqu'à 9,1%¹⁴
- **Assurance prévoyance** : sur l'année 2023 ses cotisations étaient de 27,9 milliards d'euros soit une augmentation de 5,3%¹⁵(cf. annexe 6).
- **Assurance vie** : entre 2022 et 2023 nous notons une hausse de 4,8% avec un cout total des cotisations allant jusqu'à 152,4 milliards d'euros¹⁶
- **Assurance retraite** : appelé PER (Plan Epargne Retraite), celui-ci s'élève à 19,2 milliards d'euros soit une augmentation de 7% comparée à 2022¹⁷

¹⁴ France Assureurs, (2024), *L'assurance santé en 2023 : chiffres et évolutions*, France Assureurs

¹⁵ France Assureurs, (2024), *L'assurance prévoyance en 2023 : chiffres clés et évolutions*, France Assureurs

¹⁶ France Assureurs, (2024), *En 2024, l'assurance vie a confirmé son attractivité*, France Assureurs

¹⁷ DREES, (2024), *Les plans épargne retraite représentent les trois quarts des cotisations retraite supplémentaires en 2023*, Ministère des Solidarités et de la Santé

3.3.2. Dynamiques sociales et économiques à l'origine de la croissance du segment

L'ensemble de ces augmentations est lié à une cause. En effet, en ce qui concerne la santé, d'après France Assureur, la consommation de soins et de biens médicaux augmente. Les consommateurs souhaitent se faire rembourser en totalité ce qui emmène à une révision totale des garantis.

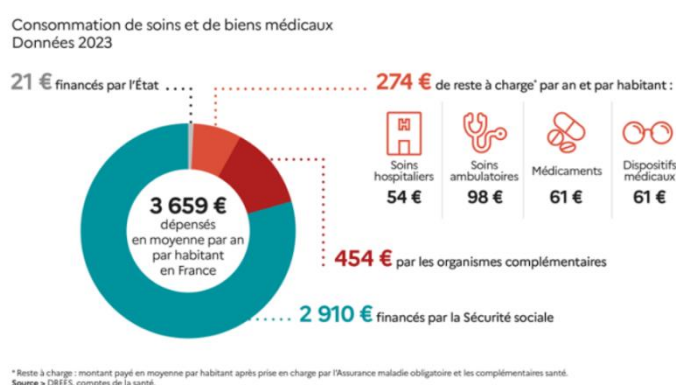


Figure 5 : Schéma présentant la consommation des biens médicaux en 2023

Sur la prévoyance, la crise sanitaire à une un impact important sur la prise de conscience des individus.

Ensuite, notons que pour les assurances vie, les consommateurs prennent conscience de la baisse du taux des livrets A et préfèrent se tourner vers des offres plus intéressantes où les assureurs sont présents avec des promotions telles que 0 frais d'entrée et un taux à 5,25% (cf. annexe 7).

Pour finir, le PER est une assurance de plus en plus consommée depuis la réforme des retraites¹⁸. En effet, les gens anticipent leur retraite pour se permettre un complément de revenu.

Maintenant que nous avons analysé le dynamisme de l'assurance de personnes, intéressons-nous maintenant aux assurances de biens également impacté par les changements climatiques et économiques.

¹⁸ **Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion**, (2023), *Réforme des retraites – Age l'égal de départ*, Gouvernement.fr

3.4. Évolution du marché des assurances de biens et responsabilités

3.4.1. Analyse des contributions par type d'assurance de biens en 2023

Les cotisations totales recensées en 2023 par France Assureurs pour les assurances de biens et de responsabilités s'élèvent à 47,7 milliards d'euros.

Analysons le détail de ces cotisations avec France Assureurs :

- **Assurances auto** : en 2023, les cotisations des assurances auto s'élevaient à 26,2 milliards d'euros soit une augmentation de 5,1%¹⁹
- **Assurances habitations** : en 2023, les assurances habitations connaissent une augmentation de 5,3% soit 12,8 milliards d'euros de cotisations totales²⁰
- **Assurances multirisque entreprise** : en 2023 8,7 milliards d'euros sont recensés pour les cotisations de cette assurance soit une augmentation de 11,2%²¹

3.4.2. Facteurs économiques et climatiques influençant les cotisations

L'augmentation des cotisations pour les assurances de biens et de responsabilités est principalement dû à deux facteurs majeurs.

En effet, Leocare nous indique que le prix des matières premières ne cesse d'augmenter. Prenons l'exemple du prix des tuiles entre 2023 et 2024 qui a augmenté de 14% et celui des panneaux en bois de 20%. Nous retrouvons également des augmentations au niveau de la main d'œuvre²².

Ensuite, d'après Le Monde, les catastrophes naturelles se multiplient. Nous noterons qu'en 2023, les inondations et les tempêtes ont touchés plus de 40 000 foyers.

¹⁹ France Assureurs, (2024), *L'assurance automobile des particuliers en 2023*, France Assureurs

²⁰ France Assureurs, (2024), *L'assurance habitation en 2023*, France Assureurs

²¹ France Assureurs, (2024), *L'assurance de dommages aux biens des professionnels en 2023*, France Assureurs

²² Leocare, (2025), *Pourquoi les prix des assurances auto et habitation augmentent-ils en 2025*, Leocare

Ces perturbations climatiques ont un réel coût pour les assurances, 6,5 milliards d’euros en 2023 ce qui explique l’augmentation des cotisations²³.

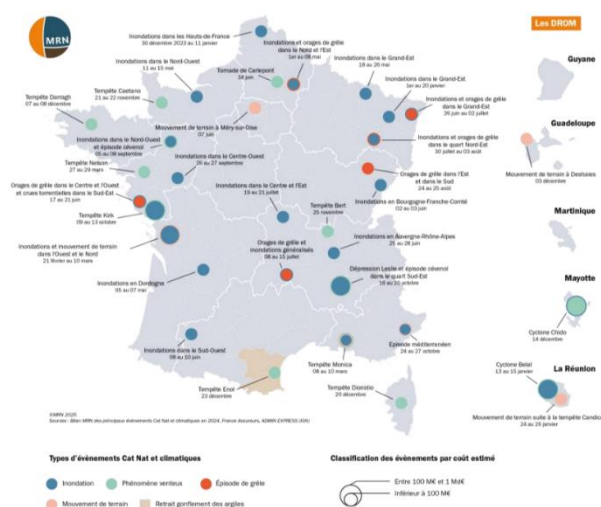


Figure 6 : Carte présentant les régions de France impactées par les catastrophes naturelles

3.1. Les acteurs mutualistes concurrents de Groupama

Rappelons les termes, un concurrent direct regroupe les entreprises proposant un service ou un produit similaire à l’entreprise étudiée. Dans cette partie je vais donc analyser les concurrents directs à Groupama. Les concurrents directs de Groupama sont ceux qui opèrent dans le même secteur, c’est-à-dire en assurance généraliste avec un modèle mutualiste ou sensiblement similaire. De plus, pour être concurrent direct il faut cibler le même segment de clientèle soit particuliers, agriculteurs, entreprises et collectivités.

3.1.1. COVEA : un géant mutualiste aux ambitions similaires

Covéa est un groupe mutualiste regroupant la MAAF, MMA et GMF. En 2024 le groupe acquiert 27,7 milliards d’euros²⁴ contre 17 milliards pour Groupama.

Covéa est un groupe proposant une offre complète à ses clients en proposant des assurances auto, habitation, santé, prévoyance et même le marché professionnel. De plus, les deux groupes ont une forte implantation territoriale en France puisque d’après le site Covéa, le groupe a un réseau équivalent à celui de Groupama avec 2 400 agences réparties sur la France²⁵.

²³ Le Monde, (2024), *Comment les assureurs anticipent le changement climatique*, Le Monde

²⁴ Covéa Groupe, (s.d), *Histoire*, Covéa

²⁵ Covéa Groupe, (s.d), *FAQ*, Covéa

3.1.2. Macif : une proximité de valeurs mais un ciblage différent

La Macif est également un concurrent direct à Groupama puisqu'elle aussi est un acteur mutualiste fusionnée avec Aésio Mutuelle. A elle seule, la Macif regroupe 6,37 millions de sociétaires (contre 12 millions chez Groupama) et son chiffre d'affaires s'élève à 6,950 milliards d'euros²⁶ (17 milliards pour Groupama). La Macif porte les mêmes valeurs mutualistes que Groupama en souhaitant être au plus près des besoins de ses sociétaires.

Entre Groupama et la Macif nous pouvons tout de même noter une différence de ciblage. Dans le cas de la Macif les clients sont plus urbains contrairement aux clients présents dans le portefeuille de Groupama.

Malgré cette différence, les deux acteurs sont en concurrence proche grâce à leurs services et leurs valeurs similaires.

D'après Meilleurtaux, la Macif aurait 6 280 208 contrats auto en 2024 contre 4 058 226 pour Groupama. Ces résultats montrent la concurrence accrue entre les deux mutualistes²⁷.

3.1.3. Autres groupes d'assurances généralistes en concurrence directe

En ce qui concerne les autres assurances concurrentes à Groupama nous retrouvons Allianz, AXA, GMF, Matmut, Maif, ou encore MMA. Nous noterons que ces assurances sont concurrentes directes puisque ce sont des assureurs spécialisés proposant des produits similaires en ciblant une clientèle identique.

²⁶ MACIF, (s.d), *Les chiffres clés de la Macif*, MACIF

²⁷ Meilleurtaux.com, (2024, 12 mars), *Classement des meilleures assurances auto*, Meilleurtaux.com

3.2. Les modèles alternatifs concurrents à l'assurance mutualiste

3.2.1. Les Bancassureurs : une concurrence par la distribution intégrée

Crédit Agricole Assurances (PACIFICA)

Sur le terrain, Pacifica est notre premier concurrent sur le marché agricole. En effet, cet assureur propose des services très similaires aux nôtres. Par exemple, nous proposons tous les deux des offres pour les nouveaux agriculteurs de moins de 40 ans. L'offre proposée est commune aux deux groupes.

De plus, étant une filiale du groupe bancaire, Pacifica nous fait également concurrence sur nos produits d'épargne.

En terme de secteur, Pacifica va être présente chez les particuliers et les professionnels. La force de Pacifica réside dans la bancassurance avec une distribution efficace via les agences bancaire.

D'après le communiqué de presse du Crédit Agricole Assurances, le chiffre d'affaires de Pacifica s'élève à 12,3 milliards d'euros soit +5,2% que l'année 2023²⁸ (contre 17 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour une hausse de +6,9% pour notre groupe).

Cependant sur l'analyse, Pacifica ne fait pas partie de nos concurrent direct. En effet, faisant partie d'une filiale bancaire, Pacifica n'occupe pas la place de concurrent direct.

BNP Paribas Cardif

La BNP Paribas Cardif propose elle aussi des assurances. D'après le site BNP Paribas Cardif, le chiffre d'affaires du groupe en 2023 était de 30,3 milliards d'euros soit 2% de hausse par rapport à 2022²⁹.

²⁸ **Crédit Agricole Assurances**, (2024, 25 avril), *Communiqué de presse*, Site institutionnel Crédit Agricole Assurances

²⁹ **BNP Paribas Cardif**, (2024, 22 mars), *BNP Paribas Cardif affiche des résultats 2023 en progression grâce à son modèle partenarial*, BNP Paribas Cardif

3.2.2. Les Assurtechs : un modèle digital à bas coût

Direct Assurance

Direct Assurance est une filiale du groupe AXA, spécialiste de l'assurance en ligne. La compagnie propose des assurances auto, moto santé et habitation. En 2023, d'après leur site, Direct Assurance a atteint 735 millions d'euros de chiffre d'affaires. Ils sont reconnus pour être une assurance économique. En effet, elle compte 310 euros d'économie sur une assurance auto et habitation³⁰.

3.2.3. Mutuelles spécialisées : une concurrence ciblée par segment

AG2R La Mondiale, Malakoff Humanis, MAE, Harmonie Mutuelle sont des concurrents spécialisés, redoutables sur des niches.



Figure 7 : Benchmarking des assurances

Le panorama concurrentiel de Groupama met en lumière la complexité du secteur dans lequel le groupe évolue. C'est dans ce contexte concurrentiel que j'ai pu observer les difficultés opérationnelles rencontrées par mes collègues.

³⁰ Direct Assurance, (2024), La Newroom, Direct Assurance

4. Analyse contextuelle et identification de la problématique terrain

4.1. Constat opérationnel et émergence de la problématique commerciale

Au cours de mon année d'alternance chez Groupama d'Oc, les échanges avec les commerciaux de mon équipe m'ont permis d'identifier plusieurs constats. Malgré une organisation structurée, des écarts de performance subsistent entre les conseillers. Ces différences s'expliquent par la diversité des profils (agricole, professionnel), des territoires couverts, ainsi que par l'hétérogénéité des outils et processus mis à leur disposition.

Trois problématiques principales ont émergé :

- Une gestion du temps et des priorités parfois inefficaces, avec une difficulté à équilibrer rendez-vous clients et tâches administratives.
- Des écarts d'activité commerciale, notamment en termes de prise de rendez-vous, certains conseillers peinant à alimenter leur agenda.
- Un manque d'outils ou de méthodes adaptés pour détecter de nouvelles opportunités dans un contexte concurrentiel croissant.

Ces constats soulignent l'hétérogénéité des besoins selon les profils, les zones géographiques, l'expérience ou la clientèle ciblée. Les réponses apportées doivent donc être individualisées. Dans un environnement mutualiste comme celui de Groupama, qui valorise proximité et ancrage local, il est essentiel d'adapter l'optimisation de l'activité commerciale aux réalités du terrain et aux collaborateurs.

4.2. Origines structurelles, humaines et organisationnelles du dysfonctionnement

En ce qui concerne les causes du problème, je tiens à préciser que les besoins exprimés par les commerciaux ne relèvent pas d'un manque de compétences individuelles, mais trouvent leur origine dans des causes multiples : structurelles (répartition inégale des secteurs), organisationnelles (désorganisation des plannings de rendez-vous) et humaines (niveaux de motivation variables).

4.2.1. Des profils commerciaux variés aux approches hétérogènes

Cette alternance a pu mettre en lumière le travail de chaque commercial ainsi que leur fonctionnement mais aussi leur manière d'aborder la relation client. Rappelons que durant cette alternance j'ai travaillé principalement avec cinq commerciaux de l'équipe, mes constats sont donc basés sur ces cinq expériences.

Effectivement, nous retrouvons différents profils au sein de notre équipe. Celui de Nelly, 23 ans de carrière dans le groupe, elle connaît toutes les garanties, tous les filons c'est une vraie encyclopédie de Groupama ce qui lui permet de toujours proposer les bons produits à ses sociétaires lui faisant confiance les yeux fermés.

Prenons Cédric, double actif en tant qu'agriculteur, la volaille n'a pas de secret pour lui. La compréhension envers ses clients agriculteurs et son sens de l'argumentation font de lui sa force.

Marlène et Guillaume quant à eux, la patience et la capacité à créer du lien leur permet d'être proche des clients et d'instaurer un climat de confiance.

Enfin Théo, le plus jeune de l'équipe et nouvel entrant prend ses marques dans le métier. Il est à l'écoute et curieux de connaître son portefeuille client. Motivé, il sera un commercial performant prêt à défendre ses clients.

Finalement la pluralité des profils est une source de richesse mais ne permet pas de mettre en place une standardisation des méthodes de travail. Il a donc été pour moi très important d'être proche de mes collègues pour leur proposer des solutions adaptées.

4.2.2. Une segmentation client complexe aux multiples attentes

Le secteur Est du Gers est principalement rural et se compose de deux clientèles : agricole (éleveurs, agriculteurs, viticulteurs) et professionnelle (artisans, commerçants, professions libérales).

Chacune présente des besoins spécifiques selon les saisons, les activités ou les types de couverture. Même au sein d'un même segment, les attentes varient selon la spécialisation. Cela oblige les commerciaux à adapter leur discours à chaque interlocuteur.

Comprendre ces différences m'aide à mieux cerner les besoins de mon équipe et à les accompagner efficacement.

4.2.3. Une sectorisation territoriale génératrice de performances différentes

Pour assurer un équilibre entre les portefeuilles clients, les secteurs sont révisés environ tous les deux ans. Le Gers est divisé en deux zones : Est et Ouest.

Mon équipe couvre la partie Est, elle-même répartie en 4 zones pour les commerciaux agricoles (cf. annexe 8), 3 pour les professionnels (cf. annexe 9), et 1 pour les PME agricoles (cf. annexe 10).

Chaque commercial est responsable de sa zone, avec des objectifs de chiffre d'affaires et de suivi client. Toutefois, ces découpages géographiques créent des inégalités : selon les secteurs, les besoins, les disponibilités et les moyens financiers des clients, influençant directement l'activité commerciale.

L'activité commerciale varie donc aussi en fonction des différents secteurs commerciaux.

4.3. Enjeux commerciaux, humains et stratégiques de la problématique identifiée

Tout au long de cette année d'alternance, mes constats effectués sur le terrain m'ont permis de réaliser les enjeux du problème. Je vous propose de les aborder dans cette partie.

4.3.1. Vers une organisation commerciale plus efficiente

L'enjeu principal est d'améliorer l'efficacité commerciale de mon équipe en identifiant les besoins de chacun et en les aidant à adopter une meilleure organisation. Grâce à l'écoute, l'analyse et la proximité terrain, j'ai pu proposer des solutions concrètes et adaptées à chaque profil.

4.3.2. La satisfaction client comme levier de fidélisation durable

La performance commerciale est essentielle pour l'entreprise, les commerciaux étant au cœur des résultats du groupe. Toutefois, au-delà des objectifs, la satisfaction client reste primordiale : un client fidèle reflète la qualité du service et contribue durablement au chiffre d'affaires de Groupama.

4.3.3. Un enjeu stratégique au service de pérennité et de l'engagement des équipes

Pour l'entreprise, la performance commerciale est un enjeu stratégique. En améliorant l'organisation du travail et en soutenant la prospection, Groupama réduit la charge mentale et la frustration des collaborateurs, renforçant ainsi leurs conditions de travail et leur fidélisation.

Face à la diversité des profils commerciaux et à l'hétérogénéité des territoires, comment optimiser l'efficacité commerciale au sein de Groupama d'Oc tout en respectant les spécificités individuelles et les valeurs mutualistes du groupe ?

Après avoir évoqué l'environnement professionnel de Groupama d'Oc et analysé ses forces et ses limites dans un contexte concurrentiel, je vous propose maintenant de s'intéresser aux actions menées sur le terrain.

Dans cette seconde partie, je vais évoquer une mission clé qui m'a été confiée : une campagne de phoning ciblée. Cette mission est basée sur une campagne commerciale : la montée en gamme des indemnités journalières. A travers cette opération vous allez pouvoir analyser à quel point un outil tel que le téléphone peut devenir un levier puissant de performance commerciale.

Partie II

Le phoning un levier de performance

PARTIE II : Le phoning un levier de performance

1. Une campagne ciblée sur la montée en gamme des Indemnités Journalières (IJ)

En ce qui concerne cette mission j'ai été chargée de piloter une campagne d'appels dans le cadre de la montée en gamme des contrats d'indemnités journalières pour les sociétaires de l'équipe commerciale. La période de ces appels était de début mars à fin avril. Cette mission consistait à contacter les clients afin de leur proposer un rendez-vous avec leur conseiller pour leur présenter les améliorations apportées à leur contrat de prévoyance. Pour bénéficier de cette montée en gamme le sociétaire doit avoir moins de 50 ans déjà équipé d'IJ ≤ 50 € sans sinistre depuis 3 ans. Cette montée en gamme lui permettra d'augmenter ses indemnités journalières sans sélection médicale.

L'objectif principal de cette mission était d'augmenter les garantis du contrat déjà existant sans être soumis à une sélection médicale. De plus, la prise de rendez-vous au sujet des indemnités journalières permettait également au commercial de voir ses clients, de revoir les contrats et également détecter de nouveaux besoins notamment en épargne. Finalement ces rendez-vous ont contribué à l'atteinte des objectifs commerciaux de l'équipe. Il s'agissait également de renforcer la satisfaction client en proposant des garanties mieux adaptées à leurs besoins.

Afin que cette campagne de phoning soit efficace, il ne suffisait pas d'avoir uniquement un bon ciblage. En effet, l'organisation du travail a été inévitable pour l'exécution opérationnelle de la mission. La phase suivante a été de structurer concrètement la mission sur le terrain.

2. Mise en place opérationnelle de la mission phoning

Afin de réaliser cette mission, j'ai collecté les listes des sociétaires concernés auprès de chaque conseiller. Ensuite j'ai organisé des plages de rendez-vous en anticipant leurs disponibilités afin de proposer plusieurs choix aux sociétaires. Pour être claire, précise et aller droit au but j'ai rédigé une trame concernant cette campagne.

La voici :

« Bonjour, je suis Chloé de Groupama. Je vous appelle de la part de [Nom du commercial], votre conseiller. Je vous contacte au sujet de votre contrat qui vous garantit un revenu en cas d'arrêt de travail. [Nom du commercial] souhaite vous rencontrer afin de vous faire bénéficier des avantages de la nouvelle version de votre contrat. Seriez-vous disponible le [date] ou le [date] ? »

Pour cette mission j'ai mis à profit différents outils :

- Excel : cet outil m'a permis de faire un suivi des rendez-vous global mais aussi individuel. Ces tableaux m'ont également aidé à préparer des comptes rendus de journée phoning à l'ensemble de l'équipe.
- Outlook : j'ai utilisé cette application afin de contrôler l'agenda des commerciaux et prévoir des plages horaires pour les futurs rendez-vous que j'allais prendre.
- CRM interne : Celui-ci était primordial lors de ma prise de rendez-vous puisque l'ensemble des coordonnées clients sont répertoriés dessus. De plus, un historique client est disponible sur cette plateforme ce qui me permettait d'ajuster mon discours en conséquence.
- Notes papier : mon bloc-notes a été mon allié tout au long de cette mission et notamment lors des suivis de rendez-vous chez les sociétaires. En effet, celui-ci me permettait de noter des observations sur le déroulé et analyser la qualité de la relation commerciale.

En d'autres termes voici les étapes suivies pour atteindre les objectifs de ma mission :

[Collecte des listes] → [Planification des plages] → [Rédaction trame] → [Appels clients] → [Prise de RDV] → [Suivi des RDV et retours d'affaires]

Une fois que le phoning a été lancé, il était essentiel d'en mesurer l'efficacité pour proposer les résultats à l'équipe.

3. Evaluation des résultats de la campagne phoning

3.1. Objectifs fixés et résultats atteints

- Objectifs fixés :
 - Traiter 100% des sociétaires présents sur les listes
 - Prendre un maximum de rendez-vous
 - Taux de transformation : 7%
- Résultats obtenus :
 - 86 appels passés
 - 24 rendez-vous prit
 - 11 affaires conclues

3.2. Analyse des performances commerciales

En termes de résultat nous pouvons conclure que l'objectif de traitement a été validé avec 86 appels passés pour 60 sociétaires sur fichier. Nous noterons que le nombre d'appels passés est plus élevé que le nombre de sociétaires présents sur la liste puisque des relances ont été faites sur les sociétaires non joignables ou hésitants, ce qui traduit une vraie rigueur dans le suivi.

	Marlène	Cédric	Théo	Audrey	Guillaume	Thierry
Nb de personnes sur le fichier	8	8	6	14	4	20
Nb d'appels passés	10	20	10	14	7	30
Nb de rdv prit	5	2	1	5	3	16
Affaires conclues	2	0	0	3	1	5

Figure 8 : Tableau récapitulatif des appels passés pour la campagne de montée en gamme des IJ

Pour 24 rendez-vous prit sur 60 contacts à appeler nous obtenons un taux de transformation des pistes commerciales en opportunités de 40 % ($24/60 \times 100 = 40\%$) soit (Nombre de rendez-vous obtenus / Nombre total de prospects concernés) *100

Le résultat de ce taux est encourageant puisque selon Citizen Call³¹, le taux d'opportunité devrait se trouver entre 15 et 20%. Ce résultat explique que le public est correctement ciblé et donc pour une campagne telle que celle-ci le profil de client idéal a bien été identifié.

³¹ CitizenCall, (2024), *Qu'est-ce qu'un taux de prise de rendez-vous*, CitizenCall

Ce taux reflète l'efficacité de la prise de rendez-vous en évaluant la capacité des commerciaux à convaincre les prospects que leurs produits répondent à leurs besoins. En d'autres termes, il mesure l'aptitude de l'équipe commerciale à susciter un véritable intérêt chez le prospect pour l'offre proposée.

3.3. Retombées commerciales et relationnelles

En terme d'impact, cette mission a permis d'optimiser le temps et les ressources des conseillers. De plus, cette démarche proactive a permis de maintenir une dynamique commerciale continue et d'améliorer le suivi des prospects mais aussi la relation client.

Grâce à l'organisation rigoureuse, les outils tels qu'Excel, Teams, Outlook ainsi que le CRM interne, les résultats ont dépassé les moyennes habituellement observées pour ce type de campagne.

Les résultats de cette mission traduisent un excellent taux de concrétisation. Ces résultats participent directement aux objectifs commerciaux. En plus de générer du chiffre d'affaires via les améliorations de garanties, ces rendez-vous ont aussi permis de réaliser des rebonds commerciaux avec par exemple la détection de nouveaux besoins en épargne ou en assurance complémentaire, consolidation de la fidélité client, et mise à jour des données et contrats clients.

Au-delà des chiffres, cette mission a contribué à :

- **Renforcer la proximité client**, en rencontrant les clients et en étant à leur écoute
- **Proposer une offre avantageuse**, en évitant trop de surcoût ni de contrainte supplémentaire
- **Contribuer à la motivation de mon équipe**, qui a vu des résultats concrets découlant d'un travail collaboratif.

En conclusion, cette mission a représenté une véritable valeur ajoutée pour la performance commerciale de l'équipe. Elle a démontré qu'un ciblage pertinent et un argumentaire de vente solide était indispensable.

Malgré les bons résultats obtenus, toutes les campagnes de proactivité soulèvent des difficultés et appellent donc à des pistes d'amélioration. L'analyse de cette mission m'a permis d'identifier les freins rencontrés et d'envisager des actions concrètes pour optimiser les futures campagnes.

4. Analyse critique de la mission

4.1. Contraintes rencontrées sur le terrain

Au cours de cette mission j'ai pu rencontrer des difficultés notamment sur les disponibilités parfois limitées chez les conseillers. En effet, le manque de disponibilités me compliquait la prise de rendez-vous auprès des sociétaires. Un grand nombre d'appels sur cette liste concernaient les commerciaux CCMA (Chargé Clientèle Marché Agricole). Les sociétaires agriculteurs sont dépendants de la météo mais aussi très pris dans la préparation de leurs terres pour la période printanière. Pour un agriculteur il est impératif de proposer des plages de rendez-vous rapidement pour qu'il puisse s'organiser.

Afin de répondre à cette problématique j'ai mis le sociétaire à l'aise en lui proposant de le rappeler sur une période plus creuse pour lui. En utilisant cette approche, la personne concernée se sentait comprise ce qui m'a permis lors des rappels d'obtenir des réponses positives.

De plus, les sociétaires n'étaient pas tous joignable facilement. Pour répondre à cette difficulté j'ai mis en place un suivi structuré ce qui explique le nombre d'appels supérieur au nombre de sociétaires présents sur les listes.

Ensuite face aux sociétaires peu réceptifs à la proposition il m'a parfois été difficile d'adapter mon discours. En effet la raison de mon appel n'a pas toujours été bien perçue. Certains pensaient que je faisais du démarchage etc. Il m'a donc fallu mettre le sociétaire en confiance.

4.2. Obstacles à la mobilisation des sociétaires

Au-delà de l'organisation et des résultats, trois freins principaux ont été recensés pour cette mission. Nous retrouvons :

- Le manque de réponses chez certains sociétaires : malgré une offre intéressante, des sociétaires n'ont pas répondu présents aux appels et aux relances. Ces non-réponses font donc parties des freins de la mission.
- La période : en effet, sur la période d'appels, les agriculteurs étaient très sollicités dans leur activité qui est dépendante de la météo et des saisons. Finalement il a tout de même été difficile de mobiliser les sociétaires agriculteurs sur cette période de l'année.

4.3. Pistes d'amélioration pour les futures campagnes

Selon moi, ma méthode de travail a été efficace grâce à une trame claire, concise et rassurante, qui a facilité la prise de rendez-vous. L'organisation préalable des plages horaires a permis une réactivité optimale, tandis que la collaboration fluide avec les commerciaux a grandement contribué au suivi et à la concrétisation des ventes.

Cependant, si la mission était à refaire, j'envisagerais de créer une fiche argumentaire simplifiée pour chaque type de client afin d'adapter plus finement mon discours. J'utiliserais également un outil CRM plus interactif pour automatiser certaines relances et gagner en efficacité.

Finalement, la campagne sur la montée en gamme des indemnités journalières a été efficace. En effet les résultats de cette campagne sont motivants et montrent l'importance du démarchage téléphonique.

Notons que la campagne de montée en gamme des IJ a illustré comment un levier simple peut générer des résultats commerciaux significatifs, mais elle n'a pas pour autant résolu l'ensemble des dysfonctionnements observés au sein de l'équipe.

En parallèle de cette mission, j'ai mené une réflexion plus importante sur les freins liés à la performance commerciale.

La partie suivante concerne donc l'identification des freins structurels et humains ainsi que les solutions mises en place pour restaurer l'efficacité commerciale au quotidien.

Partie III

Optimisation de la performance
commerciale : constats, solutions et
ajustements

PARTIE III : Optimisation de la performance commerciale : constats, solutions et ajustements

1. Diagnostic de départ : comprendre les freins à la performance

1.1. Contexte de la mission principale

Pour la mission concernant l'optimisation des temps commerciaux, mon objectif était de détecter des éléments nuisant à la qualité commerciale des personnes de mon équipe. En d'autres termes, j'ai accompagné les conseillers dans l'analyse et la réorganisation de leur temps de travail afin de leur permettre de se libérer du temps pour être plus sur le terrain et en contact clientèle. Cette mission s'est déroulée dès mon arrivée dans l'entreprise. Cette mission m'a permis de m'intégrer à l'équipe mais aussi de rentrer pleinement dans le métier des assurances en participant aux rendez-vous commerciaux par exemple.

Cette mission m'a été confiée à la suite de plusieurs observations. En effet, après avoir passé du temps avec l'ensemble des commerciaux j'ai pu prendre notes de différents sujets sur lesquels les commerciaux étaient soumis à une perte de temps. Selon mes notes, trois problèmes majeurs ont été décelés c'est pourquoi tout au long de cette analyse de mission nous parlerons de trois problèmes différents.

Nous noterons qu'un emploi du temps mal équilibré peut nuire à la performance commerciale ce qui engendre une perte de temps en déplacements, surcharge administrative et mauvaise priorisation des clients à fort potentiel.

L'optimisation du temps de travail des commerciaux est un enjeu majeur dans le secteur de l'assurance, où la concurrence est intense et les attentes clients de plus en plus élevées. En effet, les commerciaux doivent non seulement gérer un portefeuille clients complexe, mais aussi consacrer un temps important à des tâches administratives, organisationnelles et de prospection.

Selon une étude menée par UPTOO, les commerciaux consacrent en moyenne seulement deux heures par jour à la vente directe, le reste du temps étant absorbé par des activités annexes telles que la recherche d'informations, la qualification des prospects ou la gestion administrative³².

Afin que cette démarche ne repose pas uniquement sur des ressentis et des impressions il m'a semblé important d'utiliser une approche méthodique et structurée. En effet, à l'issue de ces ressentis j'ai mené une phase d'observation approfondie afin de confirmer les constats initiaux par des données tangibles.

1.2. Déroulement de la phase d'observation et d'analyse

Afin de répondre à cette mission j'ai mis en place des observations, des pratiques, des habitudes pour chaque commercial.

Pour avancer dans cette mission par étape, en début et en fin de journée un point était fait sur les objectifs fixés et les objectifs atteints. En complément des « TO DO LIST » effectuées, j'ai également réalisé un questionnaire interne afin d'avoir les différentes perceptions des commerciaux sur leur organisation au travail mais aussi sur les obstacles rencontrés (cf. annexe 11).

Suite à ce questionnaire interne, j'ai pu réaliser des statistiques en fonction des réponses. Ces statistiques ont pu être réalisées uniquement avec les commerciaux avec qui j'ai l'habitude de travailler.

Commercial	Organisation	Interruptions	Objectifs	Temps non pro	Causes
Cédric	Moyennement satisfaisante	NON	Oui	Moins de 30 min	X
Nelly	Très satisfaisante	OUI	Moyennement	Plus de 2h	Appels
Guillaume	Moyennement satisfaisante	UN PEU	Moyennement	30 min à 1h	Appels
Marlène	Satisfaisante	OUI	Oui	1h à 2h	Trajets
Théo	Insatisfaisante	OUI	Non	1h à 2h	Objectifs

Figure 9 : Tableau présentant les résultats du questionnaire interne

³² Uptoo, (s.d), 6 tâches qui prennent le temps de vos commerciaux, Uptoo

A l'aide des réponses de ce questionnaire nous pouvons voir que :

- 60% d'entre eux trouvent que leur organisation est moyenne ou insatisfaisante.
- 80% des commerciaux avec qui j'ai l'habitude de travailler sont régulièrement interrompus.
- 40% ont du mal à atteindre leurs objectifs.

Face à cette étude j'ai pu échanger plus profondément avec mes collègues. Ces échanges m'ont aidé à trouver des solutions pour régler ces problèmes.

A la suite de ces démarches, voici les différentes sources de perte de temps de travail recensés auprès des commerciaux de mon équipe.

Une fois que l'ensemble des problèmes ont été recensés, j'ai souhaité proposer aux commerciaux des solutions réalisables et adaptables en fonction des besoins de chacun.

Tout au long de cette mission mon écoute et mes observations ont été primordiales.

L'analyse de ce questionnaire et des discussions avec les commerciaux m'ont permis d'identifier plusieurs sources majeures de perte de temps. Parmi ces problématiques, l'une d'entre-elle était récurrente : les interruptions numériques. Cette pollution constitue un frein direct à la concentration et donc à la performance commerciale. Nous avons donc mis en place de nouvelles habitudes pour y remédier.

2. Réduction des interruptions numériques : restaurer la concentration

2.1. Cartographie des perturbations

Dans le cadre de l'optimisation des temps commerciaux, une problématique majeure identifiée dès le début de ma mission concernait les interruptions fréquentes subies par les commerciaux, notamment via les outils de communication interne tels que Teams, les appels téléphoniques ou les sollicitations informelles. Ce phénomène, qualifié de « pollution numérique », avait un impact direct sur leur capacité de concentration et donc sur leur efficacité commerciale.

Afin de mesurer concrètement l'ampleur de cette problématique, j'ai mis en place une phase d'observation terrain.

Pendant plusieurs jours, j'ai accompagné les commerciaux dans leur quotidien, notant systématiquement le nombre de sollicitations reçues au cours d'une journée type.

Il en est ressorti qu'en moyenne, un commercial pouvait être interrompu entre 5 à 10 fois par jour. Ces interruptions, génèrent une perte de concentration notable.

Selon une étude de France Travail, chaque interruption nécessite environ 25 minutes pour retrouver un niveau de productivité optimal³³.

2.2. Plan d'action et méthode d'adaptation

Étape 1 : Diagnostic personnalisé : pour chaque commercial, j'ai identifié les sources d'interruptions récurrentes (appels, messages internes, sollicitations physiques).

Étape 2 : Mise en place de règles de communication : j'ai proposé de limiter le traitement des appels à caractère non urgent en dehors de deux plages horaires définies en début de journée et, si nécessaire, en fin d'après-midi.

Étape 3 : Temps limité de réponse : en cas d'appel urgent, un temps de réponse maximum d'environ 5 minutes a été instauré pour éviter les débordements.

³³ France Travail, (2023), *Smartphone au travail : reprenons le pouvoir sur les machines*, France Travail

Étape 4 : Suivi quotidien : des points en début et fin de journée ont été mis en place pour faire le bilan des interruptions, ajuster les plages horaires et recueillir le ressenti des commerciaux.

Cette méthode a permis de structurer progressivement la gestion des sollicitations sans brusquer les habitudes des collaborateurs.

L'objectif n'était pas de couper toute communication, mais de recentrer les échanges sur des temps définis et de préserver des plages de concentration indispensables à une activité commerciale efficace.

2.3. Résultats et gains de productivité

L'analyse menée sur les interruptions subies par les commerciaux a permis de mettre en avant leur déconcentration et leur perte de productivité au cours d'une journée. Rappelons que d'après une étude de France Travail, il faut en moyenne 25 minutes à un humain pour retrouver un niveau de concentration optimal après une interruption.

En appliquant ce constat à une journée de travail de 8 heures, un commercial régulièrement sollicité peut perdre entre 2 et 4 heures de concentration. Sa productivité réelle peut donc chuter à seulement 4 à 6 heures par jour.

Pour pallier cette problématique, j'ai donc mis en place une stratégie de filtrage des appels.

Cette organisation a permis, chez les commerciaux les plus sollicités, de libérer jusqu'à 3 heures de travail effectif par jour, comme l'illustre le graphique.

Commercial	Nb d'interruptions Moyenne / Jour	Temps passé/jour passé pour une interruption (en minutes)	Temps d'efficacité perdue (en minutes) AVANT organisation	Temps d'efficacité perdue (en minutes) APRES organisation	Gain de Temps Estimé (min)
Cédric	3	25	100	75	25
Nelly	10	120	370	190	180
Guillaume	9	120	345	195	150
Marlène	5	80	205	130	75
Théo	6	90	240	140	100

Figure 10 : Tableau récapitulatif des temps d'interruption par commercial

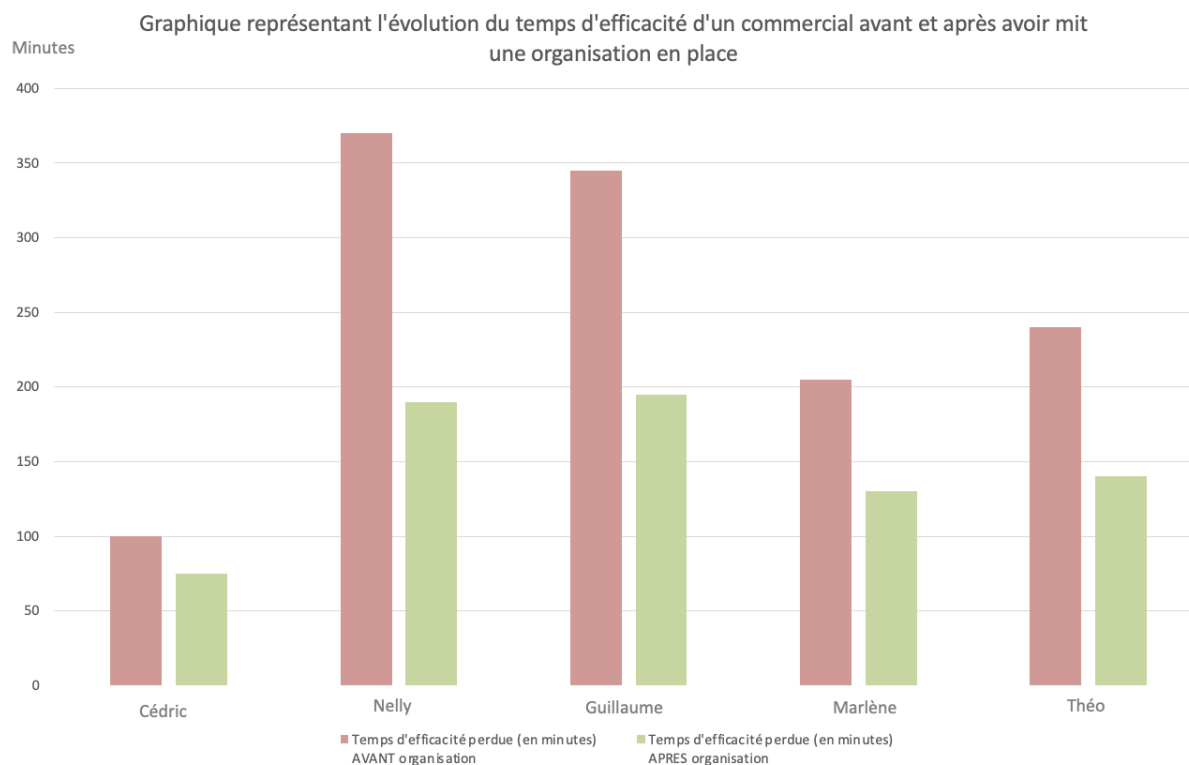


Figure 11 : Histogramme présentant la différence d'efficacité avant et après réorganisation

En conclusion, cette mission démontre qu'une gestion rigoureuse des interruptions permet de dégager un temps précieux, réinvesti dans des actions à plus forte valeur ajoutée comme les rendez-vous clients, contribuant ainsi directement à l'amélioration des résultats commerciaux.

2.4. Bénéfices organisationnels et relationnels

En termes d'impact, la mise en place d'une régulation des interruptions a renforcé la concentration des commerciaux et permis une meilleure gestion de leur temps de travail.

En limitant les sollicitations non prioritaires et en définissant des plages horaires spécifiques pour le traitement des demandes, les collaborateurs ont pu se libérer du temps de travail.

Ce gain de temps a favorisé l'augmentation du nombre de rendez-vous clients et amélioré la qualité des échanges, les conseillers étant plus disponibles et plus sereins. Cette initiative a ainsi eu un effet positif global, à la fois sur la productivité individuelle, la performance commerciale, et la réduction de la charge mentale des équipes.

2.5. Obstacles rencontrés et ajustements

Durant la réalisation de la mission portant sur un problème de « pollution » recensé par les commerciaux, j'ai rencontré différentes difficultés :

→Réticence au changement : En effet, certains commerciaux se sont montrés réticents à l'idée de modifier leurs habitudes de travail. Cette résistance provenait principalement d'une crainte : celle de passer à côté d'informations importantes.

Pour faire face à cette peur nous avons procédé aux changements de manière progressive. Dans un premier temps les commerciaux répondaient à l'ensemble des appels mais avec un temps défini à 10 minutes.

Ensuite, pour permettre le lâché prise j'ai pris en charge l'ensemble des appels en notant les motifs d'appels. Cette étape a permis aux commerciaux de se rendre compte, que de nombreux appels n'étaient pas tellement urgents. Au fur et à mesure de ces étapes les commerciaux réticents ont pris confiance et ont finalement réussi à totalement lâcher prise.

→Volume des demandes : Certains jours, les commerciaux étaient très sollicités. Il a donc été parfois difficile de regrouper l'ensemble des demandes sur une seule plage horaire.

Afin de réguler cette affluence, nous avons fixé deux plages horaires dans la journée réservée au traitement des demandes.

Face à cette mission, les freins les plus marquants ont été la peur ainsi que le lâcher-prise émotionnel.

En ce qui concerne la peur, celle-ci fait référence à la peur de manquer une information importante. En effet, chez les commerciaux étant habitués à répondre tout de suite, l'adoption d'une organisation plus structurée a été plus difficile.

Pour le lâcher-prise émotionnel, des commerciaux ont généré du stress à l'idée de ne pas avoir traité instantanément l'appel ou le message reçu. Cette résistance a été un réel frein dans l'adoption d'une nouvelle organisation puisque cela a nécessité une phase d'accompagnement progressif.

Pour aller plus loin dans cette mission, il pourrait être intéressant de former l'ensemble des équipes sur le travail avec une forte concentration ainsi que sur la gestion du temps. Cette méthode d'apprentissage pourrait les aider dans leur travail et leurs objectifs commerciaux.

De plus, il pourrait être intéressant d'officialiser des plages horaires de disponibilité sur les agendas afin que les autres collaborateurs aient une vision sur les disponibilités de la personne à contacter.

Une fois la problématique résolue, un autre axe d'amélioration était à traiter. Il s'agissait de la qualité des outils mis à disposition des commerciaux et notamment la fiabilité des listes. Il était important de garantir un ciblage pertinent pour améliorer l'efficacité de la prospection.

3. Fiabilisation des listes de proactivité : recentrer les efforts commerciaux

3.1. Identification des biais dans les listes de campagne

Lors de l'accompagnement des équipes commerciales, une problématique interne a été identifiée concernant la pertinence et la fiabilité des listes de proactivité générées par Groupama.

Ces listes servent de support aux campagnes commerciales et conditionnent l'atteinte de certains objectifs fixés aux commerciaux. Elles regroupent un certain nombre de sociétaires censés être éligibles à une offre ou à une action commerciale spécifique.

Cependant, dans la pratique, de nombreux écarts ont été constatés. Certaines listes contiennent des profils qui ne correspondent pas aux critères de la campagne. Par exemple, dans une campagne de montée en gamme des Indemnités Journalières (IJ), les listes devraient uniquement inclure des sociétaires actifs déjà équipés d'un contrat IJ. Or, l'analyse a montré que ces listes intégraient également :

- Des sociétaires **non équipés** en IJ .
- Des **retraités**, donc non concernés par ce type de couverture.

Ces erreurs génèrent une perte de temps significative pour les commerciaux, qui devaient trier manuellement les profils non éligibles, impactant ainsi leur productivité et leur capacité à atteindre leurs objectifs commerciaux.

3.2. Méthodologie de traitement et d'épuration

Pour répondre à cette problématique et faciliter le travail préparatoire des commerciaux, j'ai mis en place une démarche de nettoyage et de fiabilisation des listes de proactivité. Cette mission s'est déroulée en plusieurs étapes :

Étape 1 : **Analyse des campagnes**

- Compréhension des critères d'éligibilité propres à chaque campagne commerciale.
- Identification des écarts types fréquemment rencontrés dans les listes (statut erroné, contrat absent, etc.).

Étape 2 : **Traitement des listes de manière individualisée**

- Pour chaque commercial, j'ai repris l'intégralité des listes en vérifiant manuellement chaque sociétaire.

Étape 3 : **Utilisation d'outils spécifiques**

- **CRM interne** : accès aux dossiers clients pour vérifier les contrats souscrits et le statut (actif, retraité, etc.).

- **Excel** : création de tableaux de suivi pour tracer l'ensemble des actions effectuées :
 - Nombre de sociétaires filtrés ou supprimés,
 - Temps consacré au traitement.

Étape 4 : **Transmission de listes corrigées** :

- Envoi de listes nettoyées et prêtes à l'emploi, ciblant uniquement les sociétaires réellement concernés par la campagne en cours.

3.3. Impacts opérationnels et gain d'efficacité

PREPARATION DE FICHIER						
	Marlène	Cédric	Théo	Audrey	Guillaume	Thierry
Nb de personnes sur le fichier	222	260	141	167	158	323
Nb total restant (sans sociétés)	83	73	64	76	43	67
Nb de personnes à appeler	39	45	17	26	8	56
Clôturés avant appels	139	187	77	91	115	256
Temps passé pour triage	4h30	5h	5h	4h31	2h30	7h

Figure 12 : Tableau présentant les résultats du filtrage des listes de proactivité pour chacun des commerciaux

L'analyse du tableau met en évidence plusieurs impacts opérationnels forts de la mission. D'une part, le volume important de sociétaires écartés (parfois plus de 60 %) montre que les listes initiales étaient peu qualifiées. Ce travail de filtrage a donc significativement augmenté la qualité des cibles proposées aux commerciaux.

D'autre part, l'écart de charge de travail entre les membres de l'équipe (allant de 2h30 à 7h de traitement) illustre les écarts de fichiers entre commerciaux. La mission a permis de rééquilibrer les objectifs individuels en proposant à certains commerciaux de nouveaux axes de prospection.

Enfin, le tableau démontre que la majorité des cas sont clôturés avant même le début de la phase d'appel, confirmant que le tri préalable est déterminant pour la productivité commerciale.

Cette mission a eu plusieurs impacts significatifs. Le tri et le filtrage des listes de proactivité ont permis un nettoyage efficace des campagnes commerciales, recentrant les efforts des commerciaux sur d'autres tâches leur étant importantes.

Grâce à ce travail de ciblage, les commerciaux ont pu optimiser leur temps de travail et éviter de s'investir dans des démarches peu productives à court terme. Cela a également contribué à réduire la frustration liée à l'exploitation de listes inadaptées ou peu qualifiées.

Enfin, cette action a permis de renforcer la collaboration entre l'équipe et moi-même puisque j'ai pu effectuer cette action pour l'ensemble des commerciaux du marché agricole y compris ceux avec qui je n'ai pas l'habitude de passer mes journées.

3.4. Les limites et perspectives d'amélioration

En ce qui concerne la réalisation de cette mission, j'ai pu rencontrer une difficulté majeure :

La gestion équitable des listes entre commerciaux : les listes communiquées aux commerciaux n'ont pas le même nombre de sociétaires. En effet, les listes sont établies en fonction du portefeuille client des commerciaux. En d'autres termes, lorsqu'un commercial peut avoir 260 sociétaires éligibles à une campagne un autre commercial ne peut en avoir que 100. Le travail fourni ne va donc pas être le même pour l'un et pour l'autre. De cette inégalité découle un nombre de rendez-vous moins important pour le commercial n'ayant que 100 sociétaires à trier.

Pour faire face à cette inégalité, je proposais au commercial ayant moins de sociétaires éligibles à la campagne de me pencher sur une autre campagne lui permettant de répondre à de nouveaux objectifs commerciaux.

Durant cette mission, il ne mettait pas possible de voir mes actions. C'est-à-dire que lorsque je filtrais une personne, que je voulais la sortir de la liste, je ne pouvais pas revenir sur celle-ci. Finalement il m'était impossible d'effectuer une rétroaction. Il aurait été intéressant d'avoir accès à cette option pour vérifier ou modifier des éléments même si l'action était clôturée.

Afin d'optimiser mon temps de travail sur cette mission, il pourrait être intéressant de rentrer en contact avec le service marketing. Ensemble nous pourrions essayer de trouver des solutions de filtres améliorés. Ce travail collaboratif entre service permettrait d'aider l'ensemble des commerciaux de Groupama d'Oc. Cette avancée pourrait être une mission intéressante pour ma future année au sein de l'équipe.

En parallèle de la fiabilisation des listes de proactivité, une autre contrainte pesait sur la performance commerciale : l'organisation des déplacements. En effet, les trajets sur le terrain représentaient une perte de temps considérable, ce qui limitait les temps commerciaux. Il a donc été nécessaire d'agir sur cet aspect logistique.

4. Optimisation géographique des déplacements : regagner du temps sur le terrain

4.1. Constat de la problématique liée aux trajets

Au sein du service commercial, les problématiques varient selon les secteurs et les collaborateurs. Tandis que certains commerciaux rencontrent des difficultés liées à la pollution numérique ou aux objectifs à atteindre, d'autres sont confrontés à un enjeu tout aussi impactant : la gestion inefficace des déplacements sur leur secteur. Cette situation entraîne une perte de temps non négligeable, nuisant à la performance commerciale globale.

Un exemple concret de cette difficulté a été observé chez une commerciale, Marlène, qui estime perdre entre 1 et 2 heures de temps de travail par jour, uniquement en raison de la longueur de ses trajets. Son secteur qui couvre environ 55 kilomètres nécessite des tournées quotidiennes. Mal organisées, elles empiètent fortement sur le temps consacré aux rendez-vous clients et aux tâches administratives.

Cette mission avait pour finalité de réduire la perte de temps liée aux déplacements, en repensant l'organisation géographique des tournées commerciales. L'objectif principal était de permettre aux commerciaux de mieux structurer leur agenda hebdomadaire, de minimiser les kilomètres parcourus et in fine, de libérer du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée.

4.2. Réorganisation des tournées commerciales

La mission s'est structurée en plusieurs étapes, combinant observation, diagnostic, plan d'action et suivi personnalisé :

Étape 1 : Analyse des pratiques actuelles

J'ai commencé par observer la manière dont les commerciaux planifiaient leurs rendez-vous. Cela m'a permis de repérer des déplacements incohérents ou trop espacés dans la journée.

Étape 2 : Réorganisation des tournées commerciales

Une nouvelle organisation a été mise en place, visant à regrouper géographiquement les rendez-vous. Les commerciaux ont été invités à fixer, dans la mesure du possible, des journées dédiées à une zone précise.

Exemple : le lundi est consacré au secteur de Mauvezin, le mardi à celui de Lectoure, et ainsi de suite. Cette organisation évite les allers-retours inutiles et optimise le maillage du territoire.

Étape 3 : Mise à jour des outils de planification

L'agenda en ligne a joué un rôle central dans cette réorganisation. Il a été essentiel que les commerciaux **indiquent clairement leur zone de travail quotidienne**, ce qui a facilité la prise de rendez-vous logique et cohérente.

J'ai également utilisé les cartes du Gers avec les secteurs définis pour mieux visualiser les zones à couvrir (voir les cartes en annexes 8,9 et 10).

Étape 4 : Outils complémentaires mobilisés

- **Applications GPS** (Waze, Google Maps...) : afin d'évaluer les temps de trajets réels et adapter les prises de rendez-vous en conséquence.

Étape 5 : Suivi personnalisé

Des points réguliers ont été réalisés avec les commerciaux concernés pour évaluer l'efficacité du nouveau mode d'organisation, faire des ajustements si nécessaire.

4.3. Bénéfices sur la présence client et la sérénité

La mise en place d'un système d'organisation des déplacements a généré des résultats concrets pour les commerciaux. En moyenne, ceux-ci ont économisé entre 40 et 60 kilomètres par jour, lorsque la planification le permettait. Cette réduction de distance a représenté un gain de 40 à 60 minutes par jour, soit jusqu'à 5 heures par semaine.

Sur le plan commercial, cette optimisation s'est traduite par la possibilité de réaliser 3 à 5 rendez-vous supplémentaires par semaine. Un temps non négligeable dédié à la relation client et donc à l'opportunités de vente et ainsi à l'atteinte des objectifs commerciaux.

Par ailleurs, pour les commerciaux ayant choisi de ne pas convertir ce gain de temps en rendez-vous, ce créneau libéré a été utilisé pour avancer sur les tâches administratives. Cette flexibilité a permis à certains de réduire leur charge mentale en se sentant davantage à jour et mieux organisés dans leur travail.

En conclusion, la sectorisation des tournées a permis une meilleure maîtrise du temps, une gestion plus stratégique des plannings, et une amélioration globale de l'efficacité des commerciaux.

L'organisation et la gestion des trajets commerciaux a eu un impact direct et avantageux pour les commerciaux de mon équipe :

- Amélioration du rythme de prospection : les commerciaux sont davantage disponibles à la préparation des rendez-vous et à la prise de rendez-vous ce qui renforce l'efficacité commerciale
- Augmentation de la présence aux rendez-vous : entre une semaine organisée et une non organisée nous pouvons noter une différence
- Allègement du stress : les commerciaux utilisent également le gain de temps pour les tâches administratives

4.4. Difficultés d'implantation et ajustements progressifs

Cette problématique commerciale a rencontré plusieurs difficultés. D'abord, la prise de rendez-vous s'est avérée complexe : les créneaux proposés ne correspondaient pas toujours aux disponibilités des clients, rendant difficile l'optimisation des tournées.

Ensuite, l'étendue géographique de certains secteurs compliquait la mise en place d'une organisation efficace. Pour y remédier, les rendez-vous les plus éloignés ont été recentrés en agence afin de limiter les déplacements.

Lors de cette mission j'ai été confrontée à un frein majeur, aussi bien auprès des sociétaires que des commerciaux.

La mise en place d'une organisation efficace demande une gestion minutieuse et des efforts constants.

Pour atteindre les objectifs fixés, nous avons procédé par étapes afin de ne pas brusquer ni les commerciaux ni les sociétaires. Le principal obstacle réside dans la force des habitudes : pour optimiser les déplacements un changement est nécessaire, mais il peut être difficile pour un sociétaire de modifier sa relation établie avec son commercial.

Si la mission était à refaire, je pense qu'une approche plus digitalisée serait bénéfique. Par exemple, la mise en place d'une carte interactive couplée à une grille de sectorisation pourrait faciliter l'organisation des rendez-vous. L'intégration d'un outil d'optimisation automatique des itinéraires serait également un atout pour préparer les tournées plus efficacement.

CONCLUSION

L'expérience vécue au sein de Groupama d'Oc, et plus précisément dans l'équipe commerciale du secteur Gers Est a constitué une étape essentielle dans mon parcours de formation.

Ce mémoire a été l'occasion d'analyser en profondeur les enjeux liés à l'efficacité commerciale dans un environnement mutualiste, où la proximité, la diversité des clientèles et la qualité de la relation humaine sont au cœur de la performance.

À travers mes différentes missions, d'optimisation du temps de travail, d'organisation des trajets, de fiabilisation des listes de prospection ou encore de phoning ciblé j'ai pu constater que de nombreux leviers peuvent être activés pour améliorer l'efficacité commerciale. Cependant, pour que ces leviers fonctionnent, ils doivent être adaptés aux réalités du terrain et aux profils des conseillers.

L'approche personnalisée basée sur l'écoute active, l'observation et l'accompagnement s'est révélée particulièrement pertinente dans un secteur où chaque client, chaque secteur géographique et chaque conseiller a ses propres spécificités.

Les résultats obtenus au fil des missions démontrent qu'une démarche structurée et collaborative permet non seulement de gagner du temps, mais aussi d'augmenter le taux de transformation commerciale, de renforcer la satisfaction client et d'alléger la charge mentale des collaborateurs.

Le choix d'intervenir sur des aspects très concrets du quotidien des équipes m'a permis d'être perçue comme un véritable appui par mes collègues, ce qui a favorisé l'adoption des solutions proposées.

Au-delà des enseignements opérationnels, cette alternance m'a permis de développer des compétences précieuses telles que la gestion de projet, le sens de l'analyse, le travail en équipe, mais aussi l'adaptabilité et la capacité à conduire le changement.

Cette alternance a renforcé mon intérêt pour le secteur de l'assurance et plus largement pour les fonctions commerciales orientées terrain et accompagnement.

Ce mémoire clôt une année riche d'enseignements et ouvre la voie à un renouvellement de contrat d'alternance en Master 1 Management du développement d'entreprise au sein de l'équipe commerciale Groupama Gers Est pour l'année 2025-2026 !

BIBLIOGRAPHIE

- 1 **Groupama**, (s.d), *Plus de 100 ans d'histoire*, Groupama, [Plus de 100 ans d'histoire - Groupama](#), consulté le 20 avril 2025
- 2 **Groupama**, (s.d), *Organisation du groupe*, Groupama, [Organisation du Groupe - Groupama](#), consulté le 20 avril 2025
- 3 **Groupama**, (s.d), *Le groupe en chiffre*, Groupama, [Le Groupe en chiffres - Groupama](#), consulté le 20 avril 2025
- 4 **Groupama**, 2024, *Résultats financiers 2023*, (Communiqué de presse), Groupama, [Groupama_CP_Resultats-2023.pdf](#), consulté le 5 mai 2025
- 5 **Groupama d'Oc**, (2025), *Présentation de Groupama d'Oc*, (Document interne), Share Point interne, Groupama, consulté le 6 mai 2025
- 6 **Groupama d'Oc**, (2025), *Présentation de Groupama d'Oc*, (Document interne), Share Point interne, Groupama, consulté le 6 mai 2025
- 7 **Groupama d'Oc**, (2025), *Présentation de Groupama d'Oc*, (Document interne), Share Point interne, Groupama, consulté le 6 mai 2025
- 8 **Groupama d'Oc**, (2025), *Rapport annuel 2024 de Groupama d'Oc*, (Document interne), Share Point interne, Groupama, consulté le 6 mai 2025
- 9 **Meilleurtaux**, (2025, mars), *Classement assurance : palmarès des assureurs français*, Meilleurtaux, [▷ Classement assurance : le palmarès des assureurs français](#), consulté le 15 mai
- 10 **Groupama**, (s.d), *9 pays à l'international*, Groupama, [9 pays à l'international - Groupama](#), consulté le 15 mai 2025
- 11 **Alptis Assurances**, (23 mai 2024), *Les 3 risques les plus scrutés par les assureurs en 2024*, Alptis Assurances, [3 risques les plus scrutés par les assureurs en 2024 | Alptis](#), consulté le 16 mai 2025

12 **Assurland**, (s.d), *Les branches d'assurance : tout ce qu'il faut savoir*, Alptis Assurances, [Les branches d'assurance : tout ce qu'il faut savoir](#), consulté le 16 mai 2025

13 **France Assureurs**, (2024), *Panorama de l'assurance 2024 : chiffres clés et tendances*, (Présentation PowerPoint), France Assureurs, [PPT France Assureurs](#), consulté le 16 mai 2025

14 **France Assureurs**, (2024), *L'assurance santé en 2023 : chiffres et évolutions*, France Assureurs, [L'assurance santé en 2023 – France Assureurs](#), consulté le 16 mai 2025

15 **France Assureurs**, (2024), *L'assurance prévoyance en 2023 : chiffres clés et évolutions*, France Assureurs, [L'assurance prévoyance en 2023 – France Assureurs](#), consulté le 17 mai 2025

16 **France Assureurs**, (2024), *En 2024, l'assurance vie a confirmé son attractivité*, France Assureurs, [En 2024, l'assurance vie a confirmé son attractivité – France Assureurs](#), consulté le 17 mai 2025

17 **DREES**, (2024), *Les plans épargne retraite représentent les trois quarts des cotisations retraite supplémentaires en 2023*, Ministère des Solidarités et de la Santé, [Les Plans épargne retraite représentent les trois quarts des cotisations de retraite supplémentaire en 2023 quatre ans après leur lancement | Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques](#), consulté le 17 mai 2025

18 **Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion**, (2023), *Réforme des retraites – Age l'égal de départ*, Gouvernement.fr, [Réforme des retraites - Âge légal de départ](#), consulté le 17 mai 2025

19 **France Assureurs**, (2024), *L'assurance automobile des particuliers en 2023*, France Assureurs, [L'assurance automobile des particuliers en 2023 – France Assureurs](#), consulté le 17 mai 2025

20 **France Assureurs**, (2024), *L'assurance habitation en 2023*, France Assureurs, [L'assurance habitation en 2023 – France Assureurs](#), consulté le 17 mai 2025

21 **France Assureurs**, (2024), *L'assurance de dommages aux biens des professionnels en 2023*, France Assureurs, [L'assurance de dommages aux biens des professionnels en 2023 – France Assureurs](#), consulté le 17 mai 2025

22 **Leocare**, (2025), *Pourquoi les prix des assurances auto et habitation augmentent-ils en 2025*, Leocare, [Pourquoi les prix des assurances auto et habitation augmentent-ils en 2025 ?](#), consulté le 17 mai 2025

23 **Le Monde**, (2024), *Comment les assureurs anticipent le changement climatique*, Le Monde, [Comment les assureurs anticipent le changement climatique](#), consulté le 17 mai 2025

24 **Covéa Groupe**, (s.d), *Histoire*, Covéa, [Histoire | Covéa](#), consulté le 17 mai 2025

25 **Covéa Groupe**, (s.d), *FAQ*, Covéa, [FAQ | Covéa](#), consulté le 17 mai 2025

26 **MACIF**, (s.d), *Les chiffres clés de la Macif*, MACIF, [Les chiffres clés de la Macif - MACIF](#), consulté le 17 mai 2025

27 **Meilleurtaux.com**, (2024, 12 mars), *Classement des meilleures assurances auto*, Meilleurtaux.com, [Classement des meilleures assurances auto - Meilleurtaux.com](#), consulté le 17 mai 2025

28 **Crédit Agricole Assurances**, (2024, 25 avril), *Communiqué de presse*, Site institutionnel Crédit Agricole Assurances, [Communiqué de presse – Résultats T1 2024 - Site Institutionnel Crédit Agricole Assurances](#), consulté le 17 mai 2025

29 **BNP Paribas Cardif**, (2024, 22 mars), *BNP Paribas Cardif affiche des résultats 2023 en progression grâce à son modèle partenarial*, BNP Paribas Cardif, [BNP Paribas Cardif affiche des résultats 2023 en progression grâce à son modèle partenarial - BNP Paribas Cardif](#), consulté le 17 mai 2025

30 **Direct Assurance**, (2024), *La Newroom*, Direct Assurance, [La Newsroom - Direct Assurance](#), consulté le 17 mai 2025

31 **CitizenCall**, (2024), *Qu'est-ce qu'un taux de prise de rendez-vous*, CitizenCall, [Qu'est-ce qu'un bon taux de prise de rendez-vous ? - CitizenCall](#), consulté le 5 mai 2025

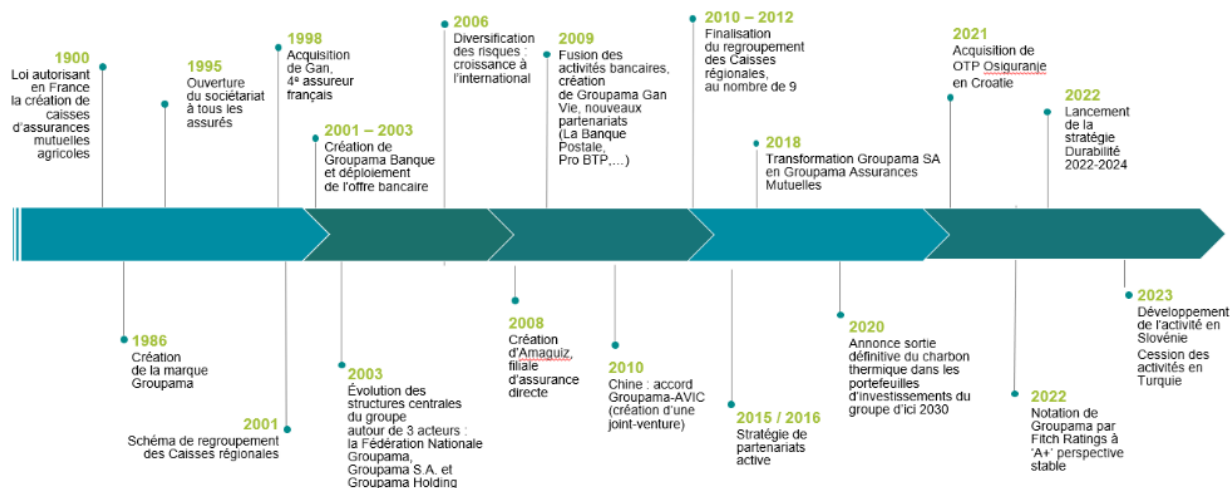
32 **Uptoo**, (s.d), *6 tâches qui prennent le temps de vos commerciaux*, Uptoo, [uptoo.fr/blog/6-taches-qui-prennent-temps-vos-commerciaux-solutions-pour-optimiser/](#), consulté le 6 mai 2025

33 **France Travail**, (2023), *Smartphone au travail : reprenons le pouvoir sur les machines*, France Travail, [« Smartphone au travail : reprenons le pouvoir sur les machines » - France Travail | francetravail.org](#), consulté le 7 mai 2025

ANNEXES

ANNEXES

Annexe 1 : Frise chronologique des évolutions de Groupama France



Le groupe Groupama, Plus de 100 ans d'histoire, groupama.com, [Plus de 100 ans d'histoire - Groupama](#)

Annexe 2 : Carte des caisses régionales de Groupama



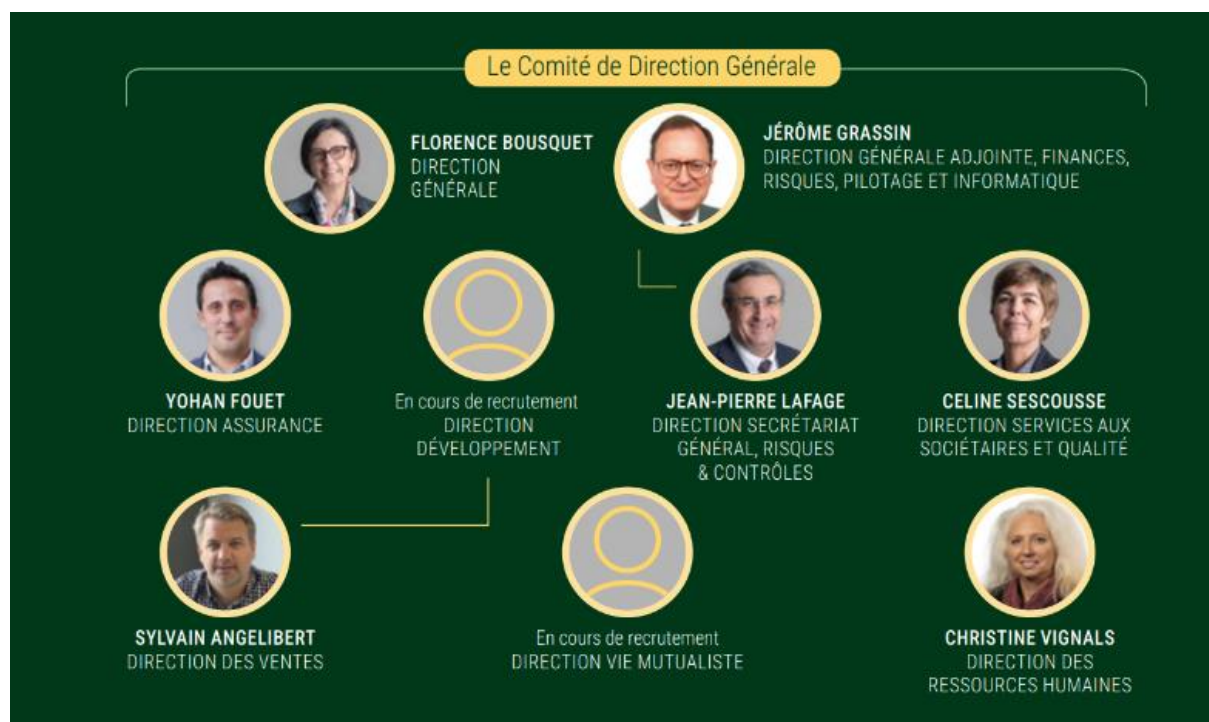
SharePoint, Présentation des caisses régionales, Cool'OC

Annexe 3 : Carte présentant la caisse régionale de Groupama d'Occitanie



SharePoint, Cartographie de Groupama d'Oc, Cool'OC

Annexe 4 : Organigramme présentant le comité de direction générale

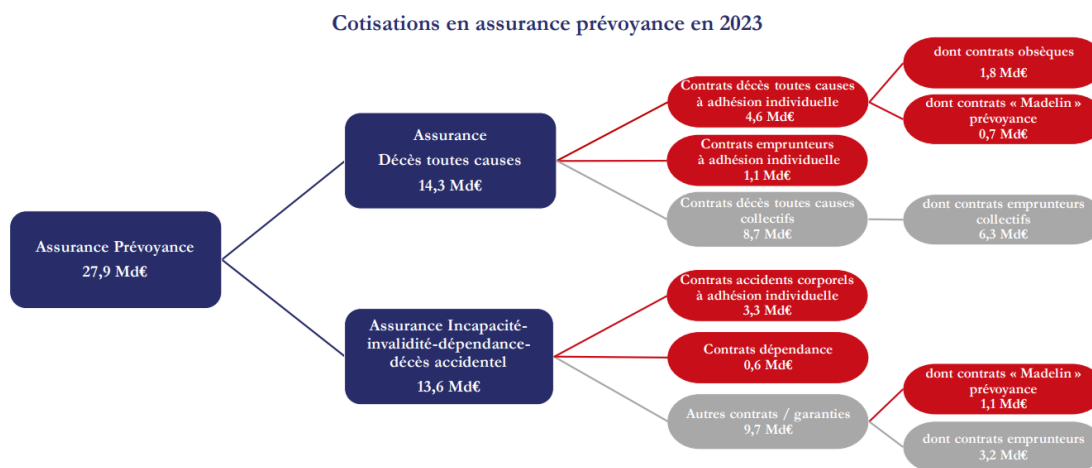


Groupeama d'Oc, Rapport Annuel 2024, SharePoint, publié le 26 mai 2025 par LABRUNIE-REY Marion,
[cooperactions.sharepoint.com/sites/colloc/Documents](#)
[partages/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fcolloc%2FDocuments](#) [partages%2FNotre](#)
[entreprise%2FFPresentation%2FRapport](#) [annuel%2FRAPPORT](#)
[ANNUEL_VDEF%2Epdf&parent=%2Fsites%2Fcolloc%2FDocuments](#) [partages%2FNotre](#)
[entreprise%2FFPresentation%2FRapport annuel](#)

Annexe 5 : Image regroupant les membres du conseil d'Administration de Groupama d'Oc



Annexe 6 : Cotisations en assurance prévoyance en 2023



France Assureurs, Cotisations en assurances prévoyance en 2023, France Assureurs, 2 août 2024, page 3

Annexe 7 : Détails de l'offre TULLAMA effectuée en mars

TELLUMA BOOST MAI 2025 est un support temporaire en unités de compte d'une durée de 12 ans maximum qui présente ces caractéristiques :

- **Un remboursement du capital initial⁽¹⁰⁰⁾** à l'échéance dès lors que l'investisseur⁽⁴⁾ a conservé son support jusqu'à l'échéance finale⁽⁴⁾.
- **Une possibilité de remboursement anticipé activable au gré de l'Émetteur** à l'issue des années 2 à 11⁽³⁾, offrant un remboursement du capital initial⁽¹⁰⁰⁾ majoré d'un gain dû au titre des années écoulées.
- **Un gain** versé à l'échéance finale⁽⁴⁾ ou en cas de remboursement anticipé au gré de l'Émetteur :
 - en cours de vie, **un gain de 5,25 % brut⁽¹⁰⁰⁾ par année écoulée depuis le 26 mai 2025** en cas de remboursement anticipé au gré de l'Émetteur ;
 - ou, à l'issue des 12 ans, **un gain de 51 % brut⁽¹⁰⁰⁾ correspondant à 4,25 % brut⁽¹⁰⁰⁾ par année écoulée depuis le 26 mai 2025** versé à l'échéance finale⁽⁴⁾.

Ce support est proposé au sein des contrats d'assurance vie multisupports et de capitalisation Groupama Modulation, Groupama Premium et Groupama Capitalisation.

Ce support est un instrument de diversification ne pouvant constituer l'intégralité du portefeuille d'investissement.

AVANTAGES

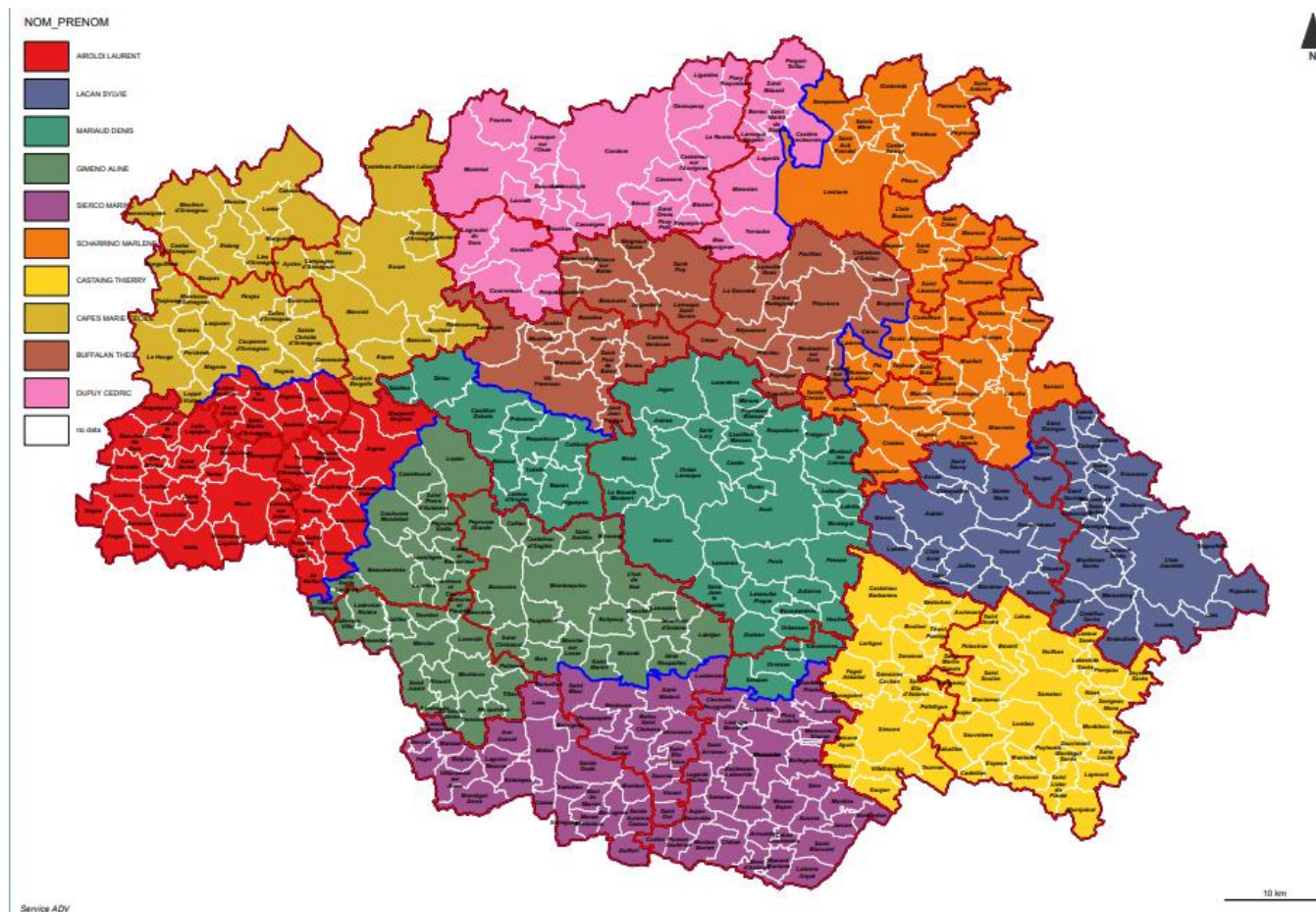
- **Un gain de :**
 - **5,25 % brut⁽¹⁰⁰⁾ par année écoulée depuis le 26 mai 2025**, versé à la date de remboursement anticipé⁽³⁾ au gré de l'Émetteur ;
 - ou, **51 % brut⁽¹⁰⁰⁾ correspondant à 4,25 % brut⁽¹⁰⁰⁾ par année écoulée depuis le 26 mai 2025**, versé à l'échéance finale⁽⁴⁾ si le remboursement anticipé n'a pas été activé par l'Émetteur.
- **À l'issue des années 2 à 11, si l'Émetteur décide de son propre gré d'activer le remboursement par anticipation**, l'investisseur reçoit à la date de remboursement anticipé correspondante⁽³⁾ le capital initial⁽¹⁰⁰⁾ majoré des gains par année écoulée.
- **À l'échéance des 12 ans depuis le 26 mai 2025**, si le remboursement anticipé n'a pas été activé par l'Émetteur, **l'investisseur reçoit son capital initial⁽¹⁰⁰⁾ majoré des gains par année écoulée**, dès lors que l'investisseur a conservé le support jusqu'à l'échéance finale⁽⁴⁾.

INCONVÉNIENTS

- **L'investisseur ne connaît pas à l'avance la durée exacte de son investissement** qui peut varier de 2 à 12 ans. En effet, l'Émetteur est susceptible de rappeler le support par anticipation à l'issue des années 2 à 11, à son gré en fonction des conditions de marché.
- **Le support comporte un risque de réinvestissement.** L'Émetteur pourrait choisir de rembourser le support par anticipation dans certaines circonstances de marché notamment, mais sans limitation, si son coût d'emprunt a baissé et / ou si les taux d'intérêt de la zone Euro ont baissé. Dans une telle situation, l'investisseur pourrait ne pas être en mesure de réinvestir le montant remboursé dans des supports offrant un rendement aussi élevé.
- **Le produit est également soumis au risque lié à l'inflation.** Une inflation élevée dans la durée aura un impact négatif sur le rendement réel du produit.
- **L'investisseur est exposé à une dégradation de la qualité de crédit de l'Émetteur** (qui induit un risque sur la valeur de marché du support) ou un éventuel défaut de l'Émetteur (qui induit un risque sur le remboursement).
- **Il existe un risque de perte partielle ou totale en capital :**
 - en cas de sortie anticipée⁽⁴⁾ (rachat, arbitrage ou décès) avant l'échéance finale⁽⁴⁾ ;
 - ou, en cas de faillite, de défaut de paiement de l'Émetteur et/ou du Garant ou de mise en résolution de ce dernier.

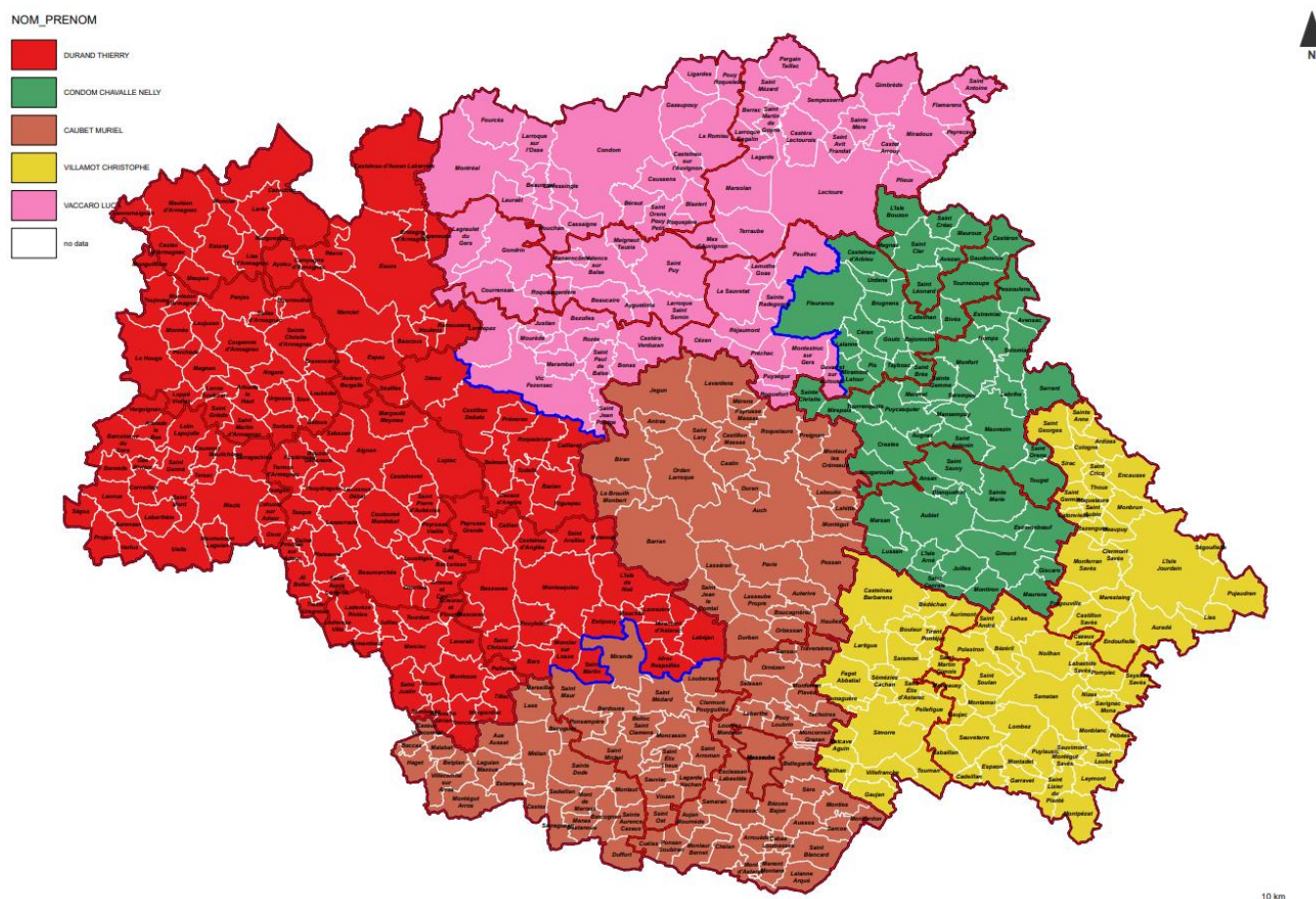
Groupama, TELLUMA BOOST MAI 2025, flyer agence

Annexe 8 : Carte du Gers représentant les différents secteurs pour les chargés de clientèle sur le marché agricole



Groupama d'Oc, Carte DPT Gers CCMA, décembre 2025

Annexe 9 : Carte du Gers représentant les différents secteurs pour les chargés de clientèle sur le marché des professionnels

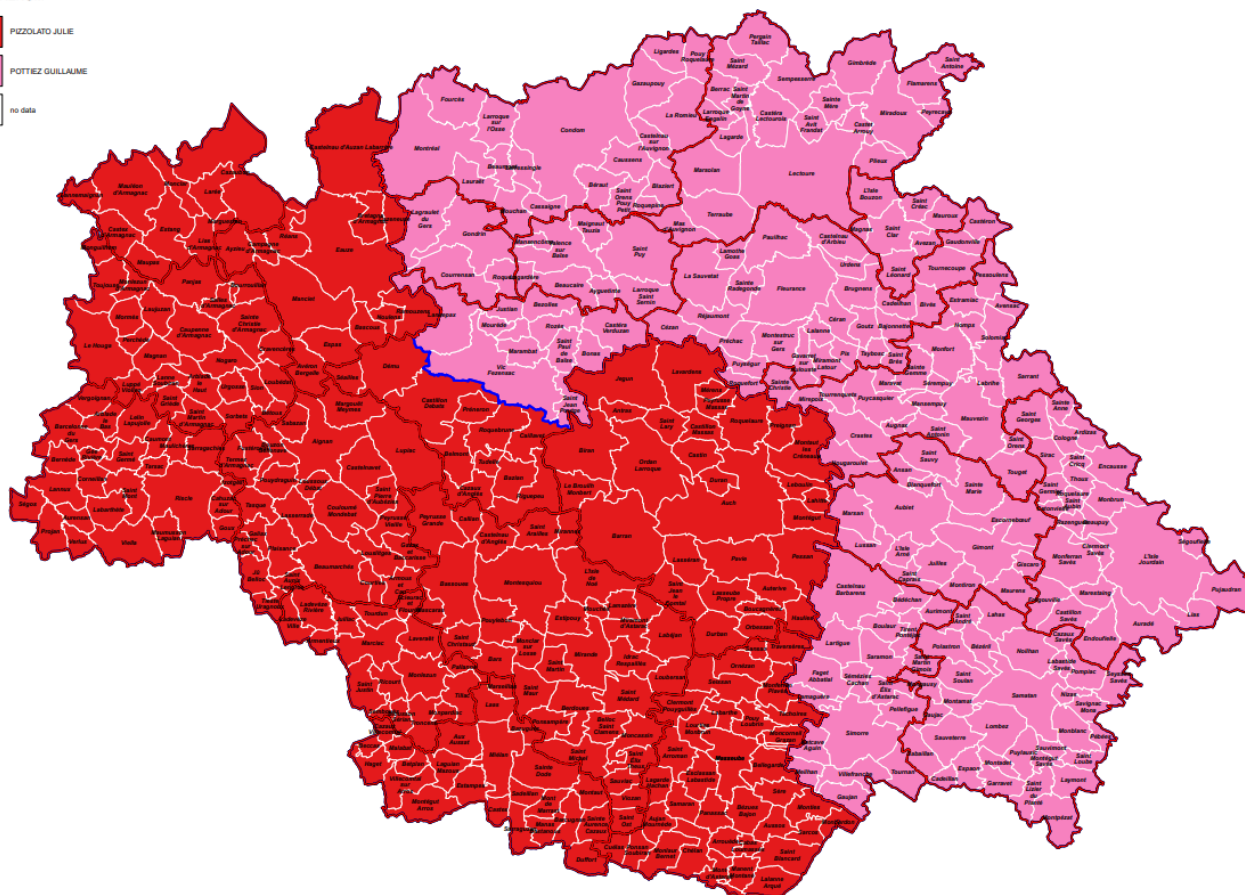
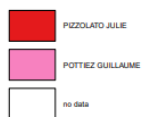


Service ADV

Groupama d'Oc, Carte DTP Gers ACPS, décembre 2025

Annexe 10 : Carte du Gers représentant les différents secteurs pour les chargés d'affaires petites et moyenne entreprises agricoles

NOM_PRENOM



Service APTV

Groupama d'Oc, Carte DTP Gers CAPMEA, décembre 2025

Annexe 11 : Questionnaire interne sur l'organisation des commerciaux de mon équipe

Organisation générale

1. Comment tu évalues ton niveau d'organisation quotidienne ?

- ☐ Très satisfaisant
- ☐ Satisfaisant
- ☐ Moyennement satisfaisant
- ☐ Insatisfaisant

2. As-tu une méthode pour planifier tes journées ?

- ☐ Oui (agenda structuré, to-do list, etc.)
- ☐ Partiellement
- ☐ Non

3. Utilises-tu des outils de planification (agenda numérique, CRM, etc.) ?

- ☐ Oui régulièrement
- ☐ Parfois
- ☐ Rarement / Jamais

4. À combien estimes-tu ton temps non productif chaque jour ?

- ☐ Moins de 30 min
- ☐ 30 min à 1h
- ☐ 1h à 2h
- ☐ Plus de 2h

Obstacles identifiés dans ton travail

5. Parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui te font perdre le plus de temps ? (plusieurs choix possibles)

- ☐ Appels/emails non urgents
- ☐ Longs trajets
- ☐ Tâches administratives
- ☐ Objectifs flous ou mal calibrés
- ☐ Réunions internes fréquentes
- ☐ Autre : _____

6. Reçois-tu trop d'interruptions dans la journée ?

- ☐ Oui – cela nuit à ma concentration

- ☐ Un peu – mais cela reste gérable
- ☐ Non – j'arrive à maîtriser cela

7. Penses-tu que tes objectifs commerciaux sont réalistes et adaptés ?

- ☐ Oui totalement
- ☐ Moyennement
- ☐ Non, pas du tout

Questionnaire proposé aux commerciaux afin de détecter les principaux freins d'activités

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	I
REMERCIEMENTS	II
SOMMAIRE	IV
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : Groupama en quête de performances	4
1. Groupama du national au local.....	4
1.1. Groupama en France	4
1.1.1. Historique et identité du groupe	4
1.1.2. Organisation du groupe	5
1.1.3. Les chiffres du groupe.....	6
1.2. Groupama d’Oc : ancrage territorial et gouvernance participative	6
1.2.1. Identité régionale et historique	6
1.2.2. Organisation de Groupama d’Oc.....	7
1.2.3. Dynamique commerciale.....	7
1.3. Groupama Gers Est : immersion au cœur du maillage commercial rural	8
2. Analyse stratégique du positionnement de Groupama	9
2.1. Atouts de Groupama.....	9
2.2. Freins internes à la performances commerciale	10
2.3. Levier de développement pour l’avenir du groupe	10
2.4. Enjeux de vigilance dans un environnement à risques.....	10
3. Panorama du secteur de l’assurance	11
3.1. Structure et segmentation du marché de l’assurance	11
3.2. Positionnement de la France sur le marché européen	11
3.3. Tendances et dynamiques de l’assurance de personnes	12
3.3.1. Poids économique de l’assurance de personnes en 2023	12

3.3.2.	Dynamiques sociales et économiques à l'origine de la croissance du segment	13
3.4.	Évolution du marché des assurances de biens et responsabilités	14
3.4.1.	Analyse des contributions par type d'assurance de biens en 2023	14
3.4.2.	Facteurs économiques et climatiques influençant les cotisations	14
3.1.	Les acteurs mutualistes concurrents de Groupama	15
3.1.1.	COVEA : un géant mutualiste aux ambitions similaires.....	15
3.1.2.	Macif : une proximité de valeurs mais un ciblage différent.....	16
3.1.3.	Autres groupes d'assurances généralistes en concurrence directe	16
3.2.	Les modèles alternatifs concurrents à l'assurance mutualiste.....	17
3.2.1.	Les Bancassureurs : une concurrence par la distribution intégrée	17
3.2.2.	Les Assurtechs : un modèle digital à bas coût.....	18
3.2.3.	Mutuelles spécialisées : une concurrence ciblée par segment.....	18
4.	Analyse contextuelle et identification de la problématique terrain.....	19
4.1.	Constat opérationnel et émergence de la problématique commerciale	19
4.2.	Origines structurelles, humaines et organisationnelles du dysfonctionnement	19
4.2.1.	Des profils commerciaux variés aux approches hétérogènes.....	20
4.2.2.	Une segmentation client complexe aux multiples attentes.....	20
4.2.3.	Une sectorisation territorial génératrice de performances différentes.....	21
4.3.	Enjeux commerciaux, humains et stratégiques de la problématique identifiée	21
4.3.1.	Vers une organisation commerciale plus efficiente	21
4.3.2.	La satisfaction client comme levier de fidélisation durable	21
4.3.3.	Un enjeu stratégique au service de pérennité et de l'engagement des équipes	22
PARTIE II : Le phoning un levier de performance		24
1.	Une campagne ciblée sur la montée en gamme des Indemnités Journalières (IJ) ...	24
2.	Mise en place opérationnelle de la mission phoning.....	25
3.	Evaluation des résultats de la campagne phoning	26

3.1.	Objectifs fixés et résultats atteints.....	26
3.2.	Analyse des performances commerciales	26
3.3.	Retombées commerciales et relationnelles	27
4.	Analyse critique de la mission	28
4.1.	Contraintes rencontrées sur le terrain.....	28
4.2.	Obstacles à la mobilisation des sociétaires	28
4.3.	Pistes d'amélioration pour les futures campagnes	29
PARTIE III : Optimisation de la performance commerciale : constats, solutions et ajustements		31
1.	Diagnostic de départ : comprendre les freins à la performance	31
1.1.	Contexte de la mission principale	31
1.2.	Déroulement de la phase d'observation et d'analyse	32
2.	Réduction des interruptions numériques : restaurer la concentration	34
2.1.	Cartographie des perturbations.....	34
2.2.	Plan d'action et méthode d'adaptation	34
2.3.	Résultats et gains de productivité.....	35
2.4.	Bénéfices organisationnels et relationnels	37
2.5.	Obstacles rencontrés et ajustements	37
3.	Fiabilisation des listes de proactivité : recentrer les efforts commerciaux.....	38
3.1.	Indentification des biais dans les listes de campagne	38
3.2.	Méthodologie de traitement et d'épuration	39
3.3.	Impacts opérationnels et gain d'efficacité.....	40
3.4.	Les limites et perspectives d'amélioration	41
4.	Optimisation géographique des déplacements : regagner du temps sur le terrain ...	42
4.1.	Constat de la problématique liée aux trajets.....	42
4.2.	Réorganisation des tournées commerciales.....	43
4.3.	Bénéfices sur la présence client et la sérénité	44

4.4. Difficultés d’implantation et ajustements progressifs	45
CONCLUSION	46
BIBLIOGRAPHIE	I
24 Covéa Groupe , (s.d), <i>Histoire</i> , Covéa, Histoire Covéa, consulté le 17 mai 2025....	III
25 Covéa Groupe , (s.d), <i>FAQ</i> , Covéa, FAQ Covéa, consulté le 17 mai 2025.....	III
26 MACIF , (s.d), <i>Les chiffres clés de la Macif</i> , MACIF, Les chiffres clés de la Macif - MACIF, consulté le 17 mai 2025	III
27 Meilleurtaux.com , (2024, 12 mars), <i>Classement des meilleures assurances auto</i> , Meilleurtaux.com, Classement des meilleures assurances auto - Meilleurtaux.com, consulté le 17 mai 2025.....	III
28 Crédit Agricole Assurances , (2024, 25 avril), <i>Communiqué de presse</i> , Site institutionnel Crédit Agricole Assurances, Communiqué de presse – Résultats T1 2024 - Site Institutionnel Crédit Agricole Assurances, consulté le 17 mai 2025	III
29 BNP Paribas Cardif , (2024, 22 mars), <i>BNP Paribas Cardif affiche des résultats 2023 en progression grâce à son modèle partenarial</i> , BNP Paribas Cardif, BNP Paribas Cardif affiche des résultats 2023 en progression grâce à son modèle partenarial - BNP Paribas Cardif, consulté le 17 mai 2025	III
30 Direct Assurance , (2024), <i>La Newroom</i> , Direct Assurance, La Newsroom - Direct Assurance, consulté le 17 mai 2025	III
ANNEXES	VI
TABLE DES MATIERES	XV