

INTERMÉDIAIRES

La satisfaction des agents est au cœur de leur performance

L'insatisfaction des agents généraux à l'égard des compagnies reste une constante. D'une part, les écarts entre les réseaux se creusent et, d'autre part, le lien de satisfaction, de motivation et de performance apparaît de plus en plus évident.



● HENRI DEBRUYNE
PRÉSIDENT DU MEDI

avec les compagnies, mais avec moins d'acuité toutefois, parce que leur liberté d'agir, bien que relative, est perçue comme plus grande. Néanmoins, ces derniers sont plus sévères dans leurs appréciations que les agents. C'est donc un constat général que partagent les intermédiaires.

Une grande disparité

Le baromètre 2023 de la satisfaction des agents généraux ⁽¹⁾ montre que leurs attentes restent globalement peu satisfaites par leurs compagnies-mandantes. Sur les 13 premières attentes (32 sont évaluées), la moyenne des satisfactions reste inférieure à 7, note généralement considérée comme juste honorable. Les tensions résident dans l'incompréhension, par les compagnies, des problématiques de terrain, la faible prise en compte des réalités des agences et de leurs propres stratégies. Sans surprise, c'est donc l'écoute, la confiance et la reconnaissance du travail de l'agent qui constituent les attentes premières et ce sont celles qui sont peu satisfaites.

Une insatisfaction que partagent les courtiers, par nature dans une relation différente

Ce qui est préoccupant est le creusement d'écarts significatifs entre les réseaux. Certains s'en sortent honorablement, y compris dans la durée, d'autres sont vraiment à la peine. Alors que le contexte général est le même pour tous, des différences notables apparaissent et elles pointent clairement la qualité de la relation entretenue par chaque compagnie avec les membres de son réseau. Plusieurs constats éclairent cela. En premier lieu, la taille des réseaux semble discriminante. Ce qui veut dire que les grands réseaux doivent faire plus d'efforts pour maintenir une bonne qualité relationnelle que ceux « à dimension plus humaine » pour lesquels c'est plus naturel. Ensuite, la cohérence des politiques suivies par les compagnies, telles qu'elles sont perçues par les agents, est un facteur notable, car elle donne de la visibilité à l'action et de la stabilité. Les

agents, à la tête de leurs entreprises de distribution, en ont besoin. Enfin, la nature de la relation tient beaucoup au mode de fonctionnement des structures d'animation, mais aussi et, peut-être avant tout, à l'implication des dirigeants. Naturellement, la satisfaction résulte d'une combinaison de facteurs et pas d'un seul.

Les agents généraux jugent donc sévèrement la distance, le manque de compréhension et d'intérêt des dirigeants pour leur activité. S'ensuivent, assez logiquement, le sentiment d'un manque de reconnaissance de leurs compétences, des résultats de leurs agences et la non-valorisation de leur rôle. Bref, ils se sentent réduits à un rôle d'exécutant qui doit suivre des instructions décidées par d'autres, mais dont les implications sont directes sur leur activité et donc sur leur survie. Cela avec une sensibilité particulière pour des femmes et des hommes dont le comportement est fondé sur la relation. Ils sont faits comme cela, ils le vivent tous les jours avec leurs clients et supportent mal de ne pas pouvoir reproduire une même dimension

comportementale avec leurs partenaires principaux dont ils partagent pourtant le sort. Ce ressenti, puisque nous sommes dans ce registre, est au cœur de leur perception comme de leur motivation. Manifestement, certaines compagnies sont plus attentives à ces dimensions que d'autres.

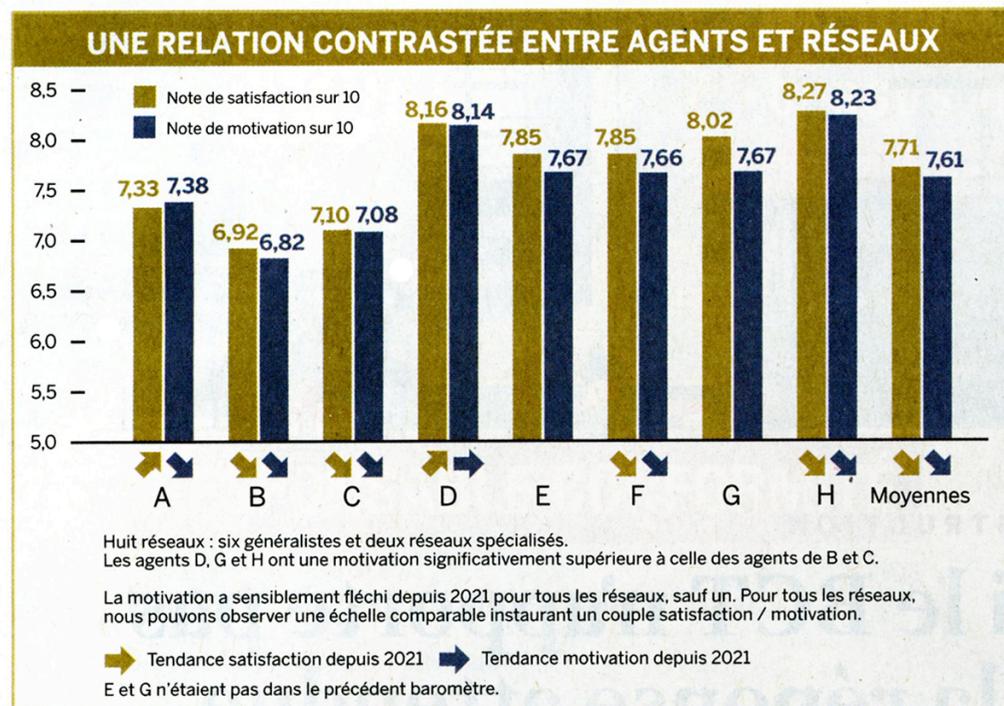
Une attitude de repli

La satisfaction n'est pas un luxe. Elle soutient, en grande partie, la motivation. Le baromètre 2023 confirme une nette corrélation de cette dimension avec la motivation et avec le développement du chiffre d'affaires desdits réseaux. En d'autres termes, les réseaux d'agents qui ont des taux de satisfaction supérieurs à la moyenne obtiennent des niveaux de progression plus soutenus que ceux de leurs confrères. Une évidence que tous les professionnels qui accompagnent les réseaux connaissent bien.

Désormais, nous explicitons ses composantes et l'équation de sa mise en œuvre.

Le taux de satisfaction global, tous réseaux confondus, s'élève à 7,71 en s'étageant de

7,71
La note sur 10 de la satisfaction, tous réseaux confondus



SOURCE : GOLDER & PARTNERS ET MEDI

6,92 pour la compagnie la moins bien notée à 8,27 pour la mieux évaluée. Des variations importantes de l'une à l'autre. Elles le sont également à l'intérieur d'un même réseau entre les différentes typologies d'agents qui le composent. En effet si, tous réseaux confondus, 20% des agents déclarent une satisfaction à 6,40 et une motivation à 6,10, ce qui est particulièrement faible, ce pourcentage varie sensiblement d'un réseau à l'autre. Mais tous partagent le fait qu'une part non négligeable des agents ne sont pas ou plus impliqués. Ils sont dans une attitude de repli. Ces derniers, autour d'une moyenne de 26%, voient leur nombre varier, suivant les réseaux, de 18 à 48%. C'est loin d'être négligeable et cela pose, pour certains, un

réel problème. D'autant que le baromètre montre une cohérence évidente entre le niveau de satisfaction, celui de motivation et le taux des « repliés ». En d'autres termes, un réseau peu satisfait affaiblit la motivation de ses membres et génère de la désaffection. Ce qui a une incidence nette sur leurs résultats et, par voie de conséquence, sur ceux de leurs mandantes.

Source de motivation

Ce qui se joue là est l'implication des agents, leur capacité à se mobiliser sur des objectifs communs, à se sentir fiers. C'est aussi ce qui les aide à gérer leur stress devant une adversité toujours prégnante, face à la concurrence, aux menaces exogènes qu'ils sentent sans toujours savoir

les décrypter ou les hiérarchiser. Ils ont besoin d'une parole claire, de perspectives expliquées par des dirigeants qui s'impliquent dans leur réalité. L'essentiel est là. Les autres attentes concernant la performance des produits, la qualité du back-office ou encore la praticité des outils arrivent ensuite. Ce qui ne veut pas dire qu'elles peuvent être négligées, bien évidemment. Elles constituent autant d'irritants qui empoisonnent le quotidien. Ceux-ci sont nombreux et sont jugés sévèrement. Il faut donc les réduire.

Dans ces résultats contrastés, une bonne nouvelle confirme les enseignements du précédent baromètre. Les agents généraux affichent toujours un volontarisme entre-

preneurial de bon aloi. Leur motivation reste conquérante, 85% déclarent une progression de leurs CA, pour 43% d'entre eux supérieure à 6% par an sur les deux dernières années, dont 20% supérieurs à 10%. Un sur deux s'est doté d'un plan de développement de son agence et 62% envisagent d'investir dans les cinq prochaines années pour renforcer le développement de leur agence (recrutement, aménagement des locaux et équipements). Ce qui souligne que cette profession prend son avenir à bras-le-corps et le revendique. Une réalité que confirme son rythme de renouvellement. Si l'âge moyen des agents reste constant autour de 50 ans, près de 60% ont moins de 10 ans d'ancienneté et un tiers moins de cinq ans. Ce mouvement s'accompagne d'une féminisation accélérée de ce métier, qui comptait 8% de femmes en 2008, 12% en 2010 et 20% en 2022. Cette féminisation devrait s'accélérer puisque 31% des nominations en 2022 concernaient des femmes. Certains réseaux affichant d'ailleurs clairement, à terme, un objectif de parité.

Ce qui laisse percevoir des perspectives de progression. En effet, le nombre d'agents qui vivent leur développement au fil de l'eau, sans plan de développement, est bien trop élevé (48,5%) pour une profession dont l'essence est commerciale. Renforcer cette dimension et agir sur l'implication, en particulier des repliés, sont deux leviers pertinents dont nous voyons bien quel pourrait être l'impact. ●

1. Baromètre Golder & Partners et Medi réalisé en juin et juillet 2023 auprès de 511 agents de 8 réseaux entre le 15 juin et le 13 juillet 2023.