



CERCLE LAB
By Saroni

CARNET # 20

ÉTUDE

QUELS LEVIERS
POUR CIMENTER

LE LIEN ASSUREUR-ASSURÉS ?

EN PARTENARIAT AVEC



SAISON 2021/2022 DES CLUBS DU CERCLE LAB

MERCI À NOS MARRAINES, PARRAINS ET EXPERT · E · S

DISTRIBUTION

JEAN-PHILIPPE DOGNETON

Parrain du club
Directeur général - Macif

DAISY FACCHINETTI

Experte du club
Secrétaire Générale - Orias

ÉPARGNE & GESTION DE PATRIMOINE

ALAIN REGNAULT

Parrain du club
Directeur général - AGEAS FRANCE

TRISTAN DE LA FONCHAIS

Parrain du club
Directeur général adjoint -
MATMUT FINANCES ET PATRIMOINE

SERGE MORENO

Expert du club
Directeur Marketing Épargne et Clientèle
Patrimoine - AG2R La Mondiale

GESTION DE SINISTRES

ISABELLE LE BOT

Marraine du club
Directrice générale adjointe relation
sociétaire - MATMUT

KARINE LAZIMI

Experte du club
Présidente et fondatrice - LCK
ASSURANCES

GRANDS RISQUES

JULIEN GUÉNOT

Parrain du club
Directeur - AXA XL FRANCE

JEAN-MARC ESVANT

Expert du club
Directeur Général Adjoint - VERLINGUE

JURIDIQUE & CONFORMITÉ

LIONEL CORRE

Parrain du club
Partner - BOSTON CONSULTING
GROUP (BCG)

MAUD VAUTRAIN

Experte du club
Directrice de la conformité -
GROUPE COVÉA

PIERRE-GRÉGOIRE MARLY

Expert du club
Professeur agrégé des Facultés de droit,
Président du Forum du droit des Assurances

MARKETING & RELATION CLIENT

ISABELLE LEROY

Marraine du club
Directrice Marketing et Vente directe
et membre du comité exécutif - LA
MUTUELLE GÉNÉRALE

HENRI JEANTET

Expert du club
Associé fondateur - UNKNOWNNS

PRÉVOYANCE

MARIE-LAURE DREYFUSS

Marraine du club
Déléguée générale - CENTRE
TECHNIQUE DES INSTITUTIONS
DE PRÉVOYANCE (CTIP)

MARIE-SOPHIE HOUIS VALLETOUX

Experte du club
Associée - PMP CONSEIL

RH

CLAIRE SILVA

Marraine du club
Directrice des Ressources Humaines
- AG2R LA MONDIALE

NORBERT GIRARD

Expert du club
Secrétaire général - OBSERVATOIRE
DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE
L'ASSURANCE

GILLES-EMMANUEL BERNARD

Expert du club
Président - CERCLE LAB

SANTÉ

MARTINE CARLU

Marraine du club
Directrice Générale - INTÉRIALE
MUTUELLE

MARIE-SOPHIE HOUIS VALLETOUX

Experte du club
Associée - PMP CONSEIL

RSE

FRANÇOIS CODET

Parrain du club
Directeur Général des Assurances -
GROUPE BPCE

ANNE DOUANG

Experte du club
Directrice - CABINET DE CONSEIL
TENZING

ÉDITO

C'est un fait indéniable. Assureurs et assurés sont liés. Cette relation se réalise inmanquablement par l'existence d'un contrat entre les deux parties. Elle se révèle dès lors, trop souvent, froide, distanciée, voire austère, alors même que les assureurs entrent dans l'intimité, volontiers angoissante, des accidents de vie de leurs clients. Le sinistre est, par essence, le moment clé permettant de jauger ce qui cimenter cette relation, à savoir la confiance. Il est le juge de paix vis-à-vis de la promesse de protection faite par les assureurs. Au-delà de cette nécessité de respecter les engagements pris à la signature du contrat, les leviers pour affermir la relation avec les clients sont toutefois nombreux. Le comité scientifique du Cercle LAB, composé des parrains, marraines, experts et experts des dix clubs thématiques, s'est attelé à répondre à cet immense défi du secteur mis à mal durant la crise sanitaire. Le résultat a donné naissance à ce carnet du LAB exceptionnel produit en partenariat avec le cabinet Tenzing.

FLORIAN DELAMBILY,

Rédacteur en chef de News Assurances Pro
et News Asset Pro

Sommaire

- P.6 Introduction
- P.13 I. Garder la maîtrise de la relation client en embarquant tous les acteurs intervenant dans la relation client
- P.15 II. Investir dans l'humain pour que le digital améliore réellement l'expérience client
- P.19 III. Mettre le client au cœur de l'entreprise grâce à la flexibilité et la transversalité de l'organisation
- P.23 IV. Piloter l'expérience client, c'est bien, comprendre c'est mieux pour l'améliorer
- P.26 V. Bien connaître ses clients, un pré-requis fondamental
- P.32 Conclusion
- P.34 Contacts



INTRODUCTION

La relation entre assuré et assureur est par nature peu aspirationnelle. Elle s'apparente souvent à une contrainte à remplir au sein d'une expérience plus large (achat d'un véhicule, d'un logement, ...), voire à un moment difficile (le sinistre), ce qui favorise l'association à une expérience négative. Conscients de leur faiblesse en matière d'expérience client, les acteurs de l'assurance ont investi depuis plusieurs années dans la refonte et le pilotage de leurs parcours clients, moments de vie par moment de vie. Pour autant, force est de constater que les effets de ces investissements sont encore peu visibles du côté des assurés. La relation assureur-assuré semble encore trop souvent marquée par l'indifférence, la méfiance, voire la défiance. Cette perception s'est d'ailleurs renforcée récemment avec la crise sanitaire, durant laquelle l'image du secteur a été ternie, impactant d'autant la confiance des clients envers leurs assureurs. Dans ce contexte, les assureurs continuent de s'interroger sur la manière de cimenter le lien qu'ils entretiennent avec leurs clients.

6



CLIENTS

Décrivez en quelques mots votre dernière relation avec votre assureur :

« Je pense que c'est des gens qui ne sont pas disponibles et qui font tout pour ne jamais vous rembourser quand vous avez un problème. »

« 95% des assureurs sont des gangsters »

« Pas d'interaction, je n'ai pas de souci, pas de problème »

« Parfait, on ne peut pas mieux faire »

Source : micro-trottoir fait par le lab Seroni, 2022

ASSUREURS

Diriez-vous que vos clients ou assurés ont une relation de confiance avec votre entreprise ?

100% des assureurs estiment que leurs clients ont une relation de confiance avec eux

Comment qualifieriez-vous l'expérience client pour les particuliers au sein de votre organisation ?

Top 3 :

1. Attentive, humaine et agréable
2. Personnalisée et accompagnée
3. Omnicanale

Source : sondage Tenzing 2022

7

Plusieurs pistes de réflexion peuvent expliquer l'écart entre la perception des clients et les intentions des acteurs de l'assurance.

- ⇒ La majorité des acteurs ont travaillé la relation client avec une approche parcours « en surface », alors qu'un réel changement pour les clients requiert une évolution des pratiques et postures de l'ensemble des acteurs impliqués dans la relation client, des commerciaux, en passant par les équipes marketing jusqu'aux managers.
- ⇒ Un parcours client sans couture qui mise sur le digital ne suffit pas, les acteurs les mieux placés en termes de relation client ont développé l'émotion et la proximité pour cimenter le lien.
- ⇒ « Les angles morts » : lorsque l'on pilote le parcours client, on le pilote pour les rares clients qui ont des interactions, on oublie alors tous ceux qui n'ont pas de relation.

8

Ces écueils ont un impact sur l'utilité et la valeur perçues par le client et ainsi sur la confiance envers son assureur, pilier d'une relation durable.



La confiance, c'est la confiance en la fiabilité* et l'intégrité* de l'assureur.

CONFIANCE = FIABILITÉ + INTÉGRITÉ

La fiabilité concerne tout ce que l'assureur est en capacité de faire ou fait. Il en va de sa crédibilité.

Fiabilité financière :

« Est-ce que mon assureur sera en mesure de m'indemniser lorsque j'en aurai besoin »

Fiabilité opérationnelle :

« Est-ce que mon assureur sera réactif et efficace lorsque j'aurai besoin de lui »

L'intégrité de l'assureur se joue dans la bienveillance de son comportement vis-à-vis de ses clients

« Est-ce que mon conseiller m'a bien vendu ce dont j'avais besoin sans garanties superflues ? »

« Est-ce que mon assureur me demande ces documents parce qu'il en a réellement besoin ou est-ce parce qu'il n'a pas envie de m'indemniser ? »

9

(*) Source « Thi le Tram DINH - l'examen d'une perspective dyatique du rôle de renqing dans la qualité de la relation client - 2013 - Université de Nice Sophia Antipolis. »



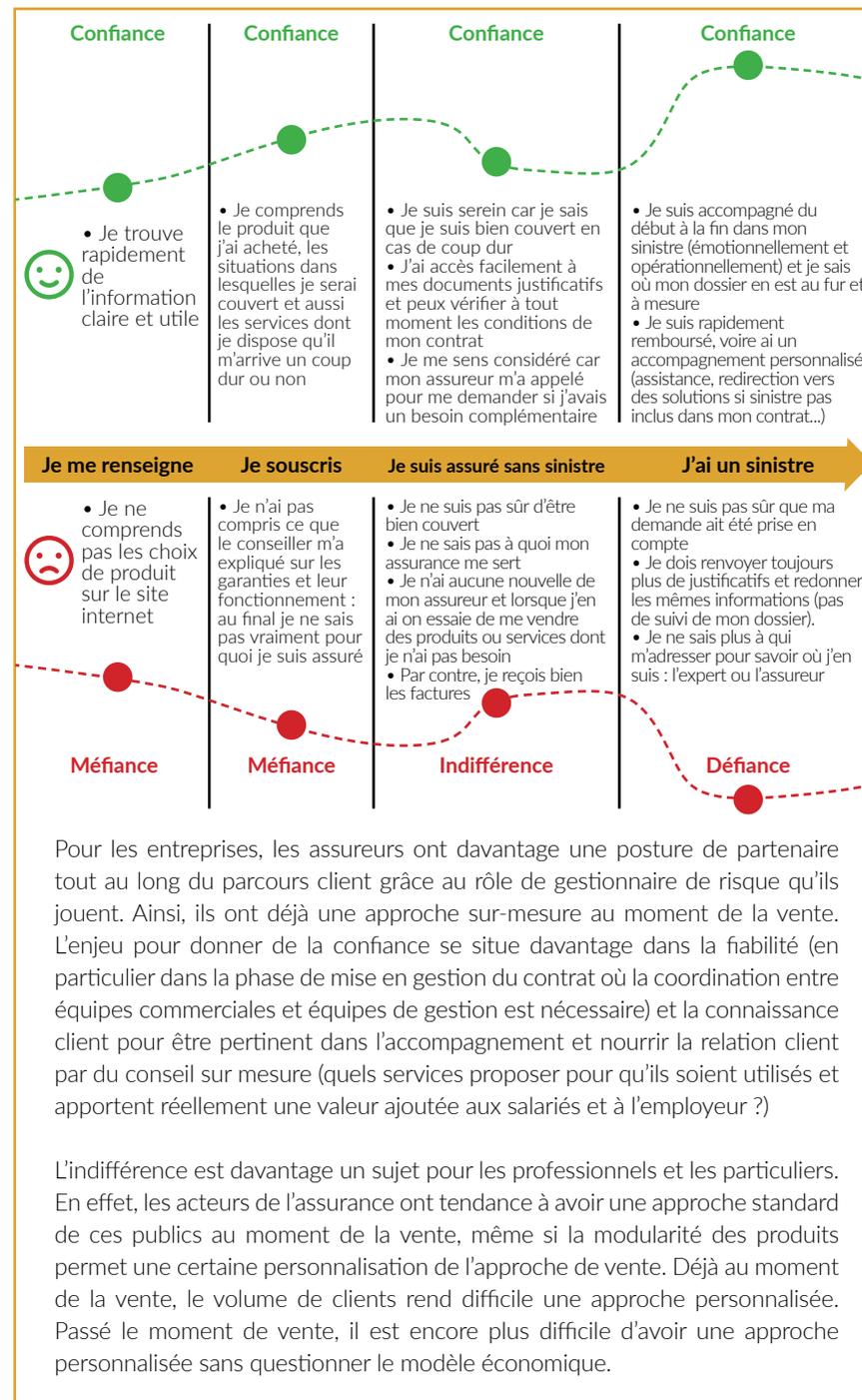
Cette relation de confiance entre assureur et assuré se construit dès les premiers échanges autour des produits et des garanties proposées. C'est lors de ce moment clé que l'assuré comprend la promesse de l'assureur : d'une promesse contractuelle fondée sur un contrat de garanties à une promesse d'accompagnement globale.

Par la suite, c'est la capacité de l'assureur à respecter sa promesse initiale qui va permettre de renforcer la confiance. Dans le cas contraire, la confiance peut laisser place à l'indifférence, voire la méfiance ou la défiance, avec un temps plus ou moins long entre la souscription et un sinistre.

« Un client qui est satisfait pour son sinistre,
il est fidélisé pour 6 ans »

Olivier Beroard, *Groupama*

10



11

Nous proposons dans cette étude* d'approfondir cinq enseignements tirés de l'expérience de professionnels du secteur, ainsi que de bonnes pratiques identifiées pour cimenter le lien de confiance entre assuré et assureur. Cinq enseignements pour cinq idées reçues sur la relation client :

Idée reçue

Enseignement

- | | | |
|---|---|--|
| <p>1 « Les assureurs doivent laisser les Insurtech s'occuper de l'expérience client pour se concentrer sur le portage de risques »</p> | » | <p>Garder la maîtrise de la relation client en embarquant tous les acteurs intervenant dans la relation client</p> |
| <p>2 « Pour améliorer l'expérience de nos clients, nous devons investir et innover en leur offrant de nouveaux produits et services numériques »</p> | » | <p>Investir dans l'humain pour que le digital améliore réellement l'expérience client</p> |
| <p>3 « Le client est au cœur de nos préoccupations depuis des années »</p> | » | <p>Mettre le client au cœur de l'entreprise grâce à la flexibilité et la transversalité de l'organisation</p> |
| <p>4 « Mon NPS me prouve que l'expérience globale est bonne »</p> | » | <p>Piloter l'expérience client passe avant tout par une compréhension fine de cette dernière</p> |
| <p>5 « Il me faut plus de données pour connaître mes clients et améliorer leur expérience »</p> | » | <p>Bien connaître ses clients pour une relation de proximité et une action différenciée</p> |

* étude réalisée à partir d'une dizaine d'interviews réalisées avec des acteurs majeurs de l'assurance, d'une enquête auprès d'une vingtaine de participants, ainsi que de nos retours d'expérience en tant que cabinet de conseil.

I. GARDER LA MAITRISE DE LA RELATION CLIENT EN EMBARQUANT TOUS LES ACTEURS INTERVENANT DANS LA RELATION CLIENT

Une prédiction sur la place des assureurs a fait son apparition lors de la première vague d'Insurtech au début des années 2010. Les Insurtech clamaient, en résumé, que les assureurs feraient mieux de leur laisser le soin de s'occuper de l'expérience client et de se concentrer sur leur cœur de métier, c'est-à-dire porter des risques.

Aujourd'hui, les acteurs de l'assurance ont au contraire investi dans l'expérience client. La compétence liée aux services client étant stratégique, elle reste internalisée par les assureurs qui vont même au-delà en impliquant tous les acteurs intervenant dans la relation client.



« Nous n'avons pas fait d'économies sur les gestionnaires et la gestion de sinistres, il n'y a pas eu d'objectif de réduction de frais de gestion »

Olivier Beroard

Groupama

Investir dans sa relation client c'est avant tout investir dans les personnes qui sont au contact des clients au quotidien et qui sont donc le principal vecteur de l'expérience. L'amélioration de la relation et de l'expérience client se travaille à tous les niveaux de l'entreprise, pas uniquement auprès des conseillers de clientèle et est donc facilitée lorsque les compétences (savoir-faire et savoir-être) sont maîtrisées en interne. Groupama investit ainsi dans une formation régulière sur le volet technique et le volet savoir-être... dispensée par d'autres gestionnaires, la **compétence doit rester en interne**.

La chaîne de valeur de l'assurance étant aujourd'hui fragmentée entre différents acteurs, renforcer la collaboration avec les **intermédiaires et partenaires** permet à la fois une meilleure connaissance client, et une expérience harmonisée. Par exemple, Groupama Gan Vie a mis en place une relation tripartite renforcée entre le client, le courtier et l'assureur. Cette meilleure collaboration entre courtier et assureur permet d'apporter des solutions adaptées et personnalisées aux besoins du client en capitalisant sur la connaissance client du premier et la force de frappe du second. Résultat : un client mieux accompagné et satisfait, et un assureur qui maintient sa place centrale dans l'écosystème.

Concernant le marché des entreprises, on voit également que certains assureurs sont volontaires dans leur manière d'approcher leurs clients. **La relation ne se cantonne pas aux interlocuteurs qui signent le contrat**. Harmonie Mutuelle étend ses interactions au sein de l'entreprise cliente pour ancrer sa présence et donc montrer sa valeur ajoutée. Des réunions d'information systématiques auprès des salariés sont proposées pour que ces derniers comprennent ce à quoi ils ont le droit. Harmonie Mutuelle touche également d'autres interlocuteurs à travers une démarche servicielle (prévention par exemple).

«Les assureurs doivent laisser les Insurtech s'occuper de l'expérience client pour se concentrer sur le portage de risques»

Enseignement 1 : Garder la maîtrise de la relation client en embarquant tous les acteurs intervenant dans la relation client

Internalisation des équipes travaillant sur la relation client

Collaboration renforcée avec les intermédiaires et les partenaires

Interactions développées avec d'autres interlocuteurs au sein des entreprises clientes

II. INVESTIR DANS L'HUMAIN POUR QUE LE DIGITAL AMÉLIORE RÉELLEMENT L'EXPÉRIENCE CLIENT

Avec la révolution numérique, les entreprises ont massivement investi dans des solutions permettant une meilleure connaissance client et de nouvelles formes d'interactions. S'est ainsi développée la croyance que « pour améliorer l'expérience de nos clients, nous devons investir et innover en leur offrant de nouveaux produits et services numériques ».

Cependant, dans 100% des enquêtes client réalisées, les irritants majeurs apparaissent lors des interactions humaines, souvent pour des questions de postures, mais aussi parce que les équipes internes n'ont pas toujours les bons outils pour répondre. Les acteurs qui font la différence investissent dans l'humain.



Dans un premier temps, l'assureur doit être en mesure de tenir sa promesse en proposant un accompagnement et le bon niveau de conseil lié aux garanties du contrat. Cela nécessite une formation régulière assurant la crédibilité de l'assureur : savoirs techniques mais également savoir-être.

Au-delà de l'expertise technique, ce sont les postures qui font la différence : savoir être à l'écoute, s'intéresser au client avant de parler de garanties ou de sinistres et trouver des solutions. Un des irritants ultimes pour les assurés survient lorsqu'une réponse assurantielle ne peut être apportée à leur problème. Certains acteurs appliquent stricto sensu le contrat et ne proposent aucune alternative quand d'autres proposent une solution qui sort du cadre de l'assurance. Par exemple, Groupama propose une mise en relation avec des artisans, garagistes de confiance à des prix négociés lorsque le contrat auto ou MRH ne permet pas la prise en charge. Dans ce cas, il faut bien sûr que le conseiller ou le gestionnaire dispose, au-delà de la bonne posture, des bons outils et solutions à proposer.



Rien de pire pour un client que de ne pas se sentir considéré par son assureur, notamment lors d'un sinistre, source de stress et d'interrogations souvent difficile à vivre. Au-delà de la réponse assurantielle apportée, c'est l'attention sincère portée à son interlocuteur et la bienveillance qui feront de l'expérience vécue par le client une expérience positive génératrice de confiance. Cette attention passe par la prise en compte de ses émotions à travers une posture empathique des interlocuteurs clients, mais s'inscrit également dans les différentes communications réalisées par l'entreprise. Ces communications doivent être portées de manière cohérente et adaptées aux canaux qui ont chacun leurs codes et tonalités. De nombreux acteurs ont ainsi entrepris une réécriture de leurs courriers de gestion pour améliorer la lisibilité des informations mais également pour y mettre de l'émotion.

La MAIF – assureur sur le podium de la relation client depuis des années – a justement investi sur la place de l'émotion dans la relation. Il y a 4 ans, la MAIF était notée 44ème tout secteur confondu sur l'axe « émotion ». L'entreprise a renforcé son approche client (relation basée sur le dialogue, l'écoute, l'empathie) et a mis en place des formations sur la gestion des émotions. Un an après, la MAIF était classée onzième sur l'axe émotion et est aujourd'hui troisième.

Investir dans la transformation culturelle des gestionnaires pour qu'ils passent d'une approche réactive dans la gestion des dossiers à une approche plus proactive.

Prenons l'exemple d'un sinistre décès, un dossier est mis en bas de la pile car incomplet. Lorsqu'il est enfin traité, la relance se fait par courrier, mais n'arrive jamais au destinataire car l'adresse est mauvaise. Résultat, le client peut attendre plus d'un an pour avoir gain de cause. Ici, une approche proactive aurait été d'appeler directement le client pour un résultat gagnant-gagnant : un client satisfait et moins de stock côté gestionnaire. Cela demande bien sûr, une évolution dans les pratiques (préférer le téléphone au courrier) et un développement de la proactivité.

La proactivité implique aussi d'aller plus loin dans les solutions proposées par le gestionnaire lors de l'échange en détectant les besoins et orientant vers les bonnes personnes. Cette proactivité est nécessaire pour maintenir le lien et éviter un tunnel sans interaction qui mènerait à l'indifférence ; cette proactivité permet également de tenir la promesse initiale d'accompagnement. La plupart des acteurs ont initié cette transformation au niveau des équipes de gestion, mettant à l'honneur les gestionnaires en renforçant leur contribution au dynamisme commercial. Mais cela génère des résistances car il faut déjà assurer sa capacité à répondre aux demandes des clients (taux de décrochés et résolutions des demandes) et avoir la connaissance suffisante afin de contacter le client au bon moment et avec le bon contenu.

«Pour améliorer l'expérience de nos clients, nous devons investir et innover en lui offrant de nouveaux produits et services numériques»

Enseignement 2 : Investir dans l'humain pour que le digital améliore réellement l'expérience client

Formation régulière des collaborateurs sur les savoirs techniques et surtout les savoirs être

Intégration de l'émotion tout au long du parcours client

Accompagnement d'une transformation pour passer à une culture client pro-active

III. METTRE LE CLIENT AU CŒUR DE L'ENTREPRISE GRÂCE À LA FLEXIBILITÉ ET LA TRANSVERSALITÉ DE L'ORGANISATION

Depuis le début des années 2000, la volonté de remettre le client au cœur des préoccupations agite le secteur de l'assurance. En 2022, ce sujet reste encore d'actualité. Les acteurs qui se démarquent en matière d'expérience client sont ceux qui ont su intégrer flexibilité et transversalité au sein de leur organisation.

Dans le secteur de l'assurance, la capacité à mobiliser rapidement des ressources pour faire face aux pics d'activités devient cruciale étant donné l'augmentation des événements dits exceptionnels. Les débordements d'activités deviennent presque réguliers avec des épisodes de sécheresses, orages ou inondations, de plus en plus fréquents. Ainsi, un assureur en mesure de mobiliser une partie des équipes normalement destinées à d'autres secteurs géographiques ou lignes métiers, pourra répondre plus rapidement aux besoins des assurés. Il tient ainsi sa promesse initiale : répondre présent lorsqu'un assuré en a besoin, ce qui permet d'entretenir la confiance. A titre d'exemple, Groupama a mobilisé ses équipes d'autres régions pour faire face aux besoins urgents des clients victimes d'intempéries dans le Nord en février 2022, avec succès : deux mois après les intempéries, 50% des dossiers étaient clos grâce à l'aide des conseillers d'autres régions. C'est deux fois plus que les résultats qui auraient été obtenus il y a deux ans sans cette flexibilité.

La transversalité est, elle aussi, centrale dans la transformation des entreprises vers une réelle orientation client. L'assuré doit sentir une cohérence dans les interactions qu'il a avec les acteurs intervenants dans son expérience, internes ou externes. Le risque majeur est l'écart entre la promesse faite en amont du parcours (par les équipes de développement) et l'expérience client fournie, cet écart pouvant rapidement mener à la méfiance de l'assuré envers l'assureur. Les équipes de gestionnaires intervenant après la souscription peuvent souffrir de la sur-promesse ou la sur-simplification de la promesse par les équipes de développement en amont. L'enjeu ici est de faire preuve de pédagogie mais aussi de transparence dans la vente.

« Le niveau de confiance avec les clients est bon car on a la capacité à suivre dans le détail les mises en place de contrat* »

Fabien Noiro

Harmonie Mutuelle

La transversalité se matérialise dans la bonne coordination entre les différentes équipes de relation client. L'objectif premier est d'éviter des dysfonctionnements ou un manque de communication qui irritent souvent le client (« on me donne des informations contradictoires » ou « on ne prend pas en compte ce que je dis »). Par exemple, au moment de la souscription en collective, c'est grâce la création d'un binôme conseiller commercial et gestionnaire qu'Harmonie Mutuelle arrive à sécuriser la bonne mise en gestion du contrat pour l'entreprise cliente.

Au-delà de la simple coordination lors d'une étape précise du parcours, les acteurs de la relation client gagneraient à adopter des modes de fonctionnements transverses pour améliorer l'expérience client. Pour éviter l'indifférence dans le parcours client, les assureurs ont besoin de repenser leur modèle relationnel qui ne peut être porté uniquement par les forces commerciales. Il existe, chez la plupart des assureurs,

* contrats collectifs

un phénomène d'appropriation exclusive du client par les conseillers. Il restreint les possibilités offertes par la transversalité qui pourraient pourtant nourrir la relation client. C'est une des difficultés partagées par Groupama Gan Vie. Ceci est particulièrement visible dans le cas du professionnel avec trois ans d'ancienneté n'ayant subi aucun sinistre. Le gestionnaire pourrait venir en soutien du conseiller lors de cette troisième année pendant laquelle ce dernier est beaucoup moins à l'aise pour contacter ses clients proactivement. Un modèle relationnel qui mobilise les différentes forces de l'entreprise et dans lequel les gestionnaires tiennent un rôle proactif est à repenser pour maintenir une relation de confiance dans le temps.

Top 3 des freins rencontrés dans l'amélioration de l'expérience client

Des contraintes inhérentes au métier d'assureur qui ne permettent pas une expérience client optimale (contraintes réglementaires notamment)

Des freins organisationnels : manque de transversalié, difficultés à mobiliser les bons relais au bon moment

Des freins culturels (culture produit/technique versus culture client, culture plus réactive que pro active...)

Le regroupement des métiers au service de la relation client au sein d'une même Direction du développement à la gestion constitue le stade ultime de transversalité. Par exemple, à la MAIF, l'ensemble des équipes de la relation client ont été rassemblées dans une unique direction de la relation sociétaire. Cette configuration permet d'avoir un pilotage global de la relation client et de casser les silos qui peuvent exister entre les différents métiers (particulièrement entre les conseillers et les gestionnaires de sinistres). Elle est aussi à l'origine de la création d'une force de réaction rapide et efficace et assure une vision de bout en bout de l'expérience client, nécessaire à une bonne compréhension des attentes du client et à un processus pertinent d'amélioration continue.

«Le client est au cœur des préoccupations des acteurs de l'assurance depuis des années»

Enseignement 3 : Mettre le client au cœur de l'entreprise grâce à la flexibilité et la transversalité de l'organisation

Bonne coordination entre les différentes équipes de relation client

Des modes de fonctionnement transverses pour réellement repenser les modèles relationnels avec les clients

Regroupement des métiers au service de la relation client au sein d'une même Direction

IV. PILOTER L'EXPÉRIENCE CLIENT, C'EST BIEN, COMPRENDRE C'EST MIEUX POUR L'AMÉLIORER

Au cours de nos missions, nous avons constaté une croyance souvent répandue auprès de nos compagnies d'assurance clientes : "mon NPS me prouve que l'expérience globale est bonne".

S'il permet de se benchmarker, le NPS (Net Promoter Score) est difficile à interpréter et donc à traduire en actions d'amélioration. Le CES (Customer Effort Score) renseigne davantage sur la qualité de l'expérience client pour travailler sur la fidélisation. Ces indicateurs sont utiles pour alerter et comprendre l'évolution de la satisfaction dans le temps, mais ne sont pas suffisants. Il faut pouvoir capter des retours clients de qualité : de la matière à analyser qu'on peut traduire en actions concrètes. Encore faut-il instaurer des modes de fonctionnement au sein de l'organisation permettant d'agir rapidement pour impacter l'expérience vécue.

Top 3 des initiatives permettant d'améliorer l'expérience client

Définir des indicateurs de l'expérience client

Définir et appliquer une politique d'amélioration continue de l'expérience client

Refondre les parcours clients pour être davantage dans l'omnicanalité



Des équipes avec des compétences diverses (recueil de la voix du client, designer, UX, UI, etc.) sont aujourd'hui dédiées à l'amélioration des parcours. Des solutions sont mises en place à moyen terme pour ajuster ces parcours : rédaction d'une déclaration de sinistre simplifiée, l'investissement dans un CRM afin de mieux connaître sa base de clients ou encore le lancement d'outils d'aide à la vente. Dans cette amélioration des parcours, construire une vision complète de l'expérience est fondamentale, attention aux « angles morts » du parcours surtout en assurance. Groupama Gan Vie demande par exemple à ses partenaires de mesurer l'utilisation et la satisfaction des services. Ces données sont ensuite consolidées par l'équipe Digitale pour être exploitées.



« La richesse des enquêtes clients ne se trouve pas dans les KPIs mais dans les verbatims. On peut alors réaliser des analyses sémantiques qui nous permettent de factueliser l'expérience »

Nicolas Courjaud

MAIF

24

L'amélioration des parcours est souvent synonyme de simplification (qui est déjà un sacré défi !). Pour aller plus loin, il faut pouvoir identifier les moments de vérité du parcours pour le rendre réellement mémorable, ce qui passe par la collecte de verbatims clients de qualité. La MAIF a ainsi beaucoup travaillé ses enquêtes à chaud pour améliorer la qualité des verbatims de ses sociétaires : la formulation des enquêtes mais également la manière dont elle s'insère dans l'expérience client. En effet, il ne faudrait pas que le recueil de la voix du client devienne un irritant.

« Nous avons une approche écolo-gique des enquêtes client »

Nicolas Courjaud, MAIF

Obtenir des retours clients de qualité est nécessaire mais non suffisant. Les acteurs qui se démarquent en matière de relation client sont ceux qui irriguent cette matière au sein de leur entreprise pour agir à court et moyen terme. La MAIF rend ainsi disponible les retours des sociétaires aux gestionnaires à travers une plateforme. Lorsque le sociétaire est insatisfait, il a la possibilité d'envoyer le formulaire au gestionnaire, qui peut le recontacter directement : le retour client fait partie de l'expérience. Le manager aussi reçoit les retours client de l'ensemble de ses équipes avec une vision de la semaine écoulée. Il a donc la main pour agir directement sur ses équipes dans une logique d'amélioration continue. C'est en irriguant les retours clients au sein de l'entreprise que les assureurs arriveront à améliorer leurs parcours clients en profondeur, car les processus et les pratiques en interne peuvent être revus pour solidifier les évolutions de parcours en « surface ».

« Mon NPS me prouve que l'expérience globale est bonne »

Enseignement 4 : Piloter l'expérience client passe avant tout par une compréhension fine de cette dernière

Vision complète des parcours clients pour les améliorer

Qualité des retours clients pour les exploiter

Diffusion des retours clients auprès de tous les acteurs concernés à court et moyen terme

25



V. LA CONNAISSANCE CLIENT, UN PRÉ-REQUIS POUR UNE RELATION DE PROXIMITÉ ET UNE ACTION DIFFÉRENCIÉE

Un essentiel s'impose : bien connaître son client. Ces dernières années, les acteurs de l'assurance ont multiplié les projets autour de la data. Ceux qui se différencient en matière d'expérience client ne sont pas tant ceux qui collectent le plus de data, mais ceux qui savent exploiter les données existantes. Bien connaître son client, c'est mieux s'adapter à ses besoins – voire les anticiper – en toutes circonstances et donc renforcer la relation.

26



La connaissance client permet de nourrir un aspect fondamental d'une relation de confiance : la proximité. Connaître son client permet qu'il se sente considéré dans les moments importants mais aussi d'entretenir la proximité dans les moments de creux de la relation. C'est ce que font naturellement les agents ou les conseillers commerciaux dans leurs régions pour éviter le risque d'indifférence, en particulier pour les clients professionnels. Cette compétence des conseillers doit néanmoins être complétée pour maintenir un contact dans la durée selon Groupama Gan Vie. En effet, les conseillers sont à l'aise les deux premières années pour entretenir la relation avec leurs clients professionnels, mais à la 3ème année, il faut les aider à dépasser le blocage : «mon client ne m'a pas sollicité, je n'ai pas envie de l'appeler ».

« Les deux premières années, le client est content, mais au bout de 2 ans sans sinistre, ce n'est plus le cas, il y a un travail de pédagogie pour réexpliquer ce qui est à leur disposition »

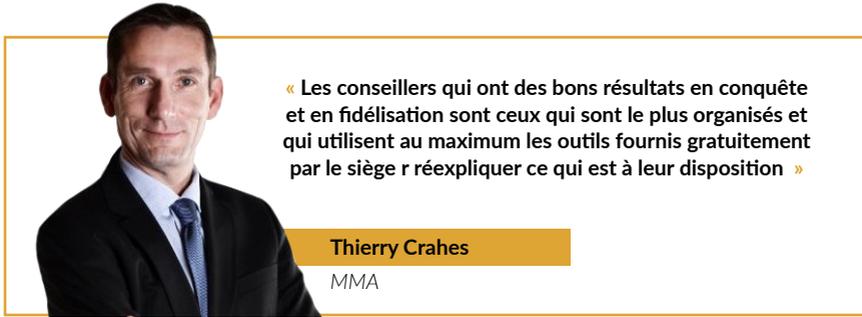
Emmanuelle Staegle

Groupama Gan Vie

L'assureur doit donc créer des contenus pertinents pour garder le contact après la souscription. MMA met à disposition de ses agents une boîte à outil pour prendre contact avec ses clients via emailing ou SMS par exemple, avec des kits de communication adaptés par métier pour maintenir le lien avec les clients professionnels.

27





« Les conseillers qui ont des bons résultats en conquête et en fidélisation sont ceux qui sont le plus organisés et qui utilisent au maximum les outils fournis gratuitement par le siège et réexpliquer ce qui est à leur disposition »

Thierry Crahes

MMA

Au-delà de la proximité, la connaissance client permet d'être pro-actif dans la relation client. Pour Harmonie Mutuelle, connaître son client passe par une bonne compréhension de son organisation, notamment les relations entre les équipes RH. Ainsi, les conseillers sont capables d'anticiper et d'adapter leur processus de mise en gestion, évitant ainsi les irritants classiques rencontrés lors de cette étape par les équipes RH et les salariés. Dans ce cas, la proactivité amène la fiabilité, ressort majeur de la confiance. C'est également un des enjeux majeurs identifiés par MMA : pouvoir soutenir les conseillers dans cette proactivité par des algorithmes prédictifs.

« on ne peut pas prendre soin de tous les pro de la même manière. »

Thierry Crahes, MMA

La connaissance client va aussi permettre de proposer des modèles relationnels différenciés. On répond ainsi à un double enjeu : répondre de manière personnalisée aux attentes des clients et répartir les efforts de l'assureur aux bons endroits. Les professionnels n'ont pas tous besoin de la même fréquence de contacts. Des start-ups avec une activité en forte croissance auront davantage besoin de contacts qu'un professionnel déjà bien établi. Il existe une telle variété de situations qu'il faut presque pouvoir faire du sur-mesure. La connaissance client est un levier fort pour adresser cette complexité de manière pertinente et ainsi moduler l'effort en fonction des besoins des clients. La mise en place d'un modèle relationnel différencié est aussi

un enjeu pour la MAIF sur le marché des particuliers. Connaître son client, c'est aussi connaître son niveau d'exigences en matière de relation client car il existe un écart entre la performance perçue et les attentes de chacun. La connaissance de ce niveau d'exigence permet alors à l'assureur d'affecter ses ressources aux bons endroits aux bons moments, ce qui favorise la pérennité économique de l'assureur.

« Il me faut plus de données pour connaître mes clients et améliorer leur expérience »

Enseignement 5 : Bien connaître ses clients pour une relation de proximité et une action différenciée

Une relation de proximité à maintenir dans le temps

Une meilleure anticipation des besoins

Modèles relationnels repensés pour favoriser la pérennité économique de l'assureur



ILLUSTRATION DES IDÉES MAJEURES SUR UNE TENDANCE QUI SE GÉNÉRALISE : LE DÉPLOIEMENT DES SERVICES ADDITIONNELS

Depuis quelques années, la mise en place de services additionnels au profit des clients et de leurs bénéficiaires est devenue un levier essentiel afin de se différencier sur un marché concurrentiel.

Il est intéressant de retrouver les cinq enseignements de cette étude à travers l'exemple des services en assurance.

1 Afin de proposer des services les plus adaptés possibles, les assureurs n'ont d'autre choix que de s'appuyer sur des partenaires spécialistes proposant une expertise difficile à développer en interne. Dès lors, la compétence à internaliser est la capacité à constituer et animer un écosystème de partenaires prestataires de services pour fournir le bon service au bon client. Groupama Gan Vie a par exemple une équipe dédiée au développement et à l'animation de cet écosystème.

2 Si les services additionnels digitaux existent depuis longtemps, ce sont les services mettant l'humain au centre qui permettent un réel effet wahoo et assurent la souscription ou la fidélisation. Par exemple, chez Groupama, un opticien se déplace pour le compte de l'assureur et propose après examen une paire de lunettes gratuite aux employés. Plus simplement, les réunions d'information en entreprise organisées par les assureurs permettent de répondre à des interrogations concrètes des salariés et ainsi d'engager une relation de confiance avec les bénéficiaires.

3 Bien sûr, identifier, déployer et communiquer sur des services additionnels à valeur ajoutée nécessite de mobiliser plusieurs métiers au sein de l'organisation et de mettre en musique les différentes expertises (de l'innovation pour dénicher les pépites, aux conseillers pour faire le lien avec les besoins client, en passant par l'IT pour intégrer ces services digitaux, etc.). La transversalité des équipes est nécessaire avec l'implication et la collaboration de différents rôles.

4 Afin d'ajuster l'offre de services proposée et s'assurer de sa valeur pour le client, il est essentiel de pouvoir la piloter. C'est ce qu'a mis en place GGVie qui demande à ses prestataires de services, dès la phase d'appel d'offre, de suivre des indicateurs clés : taux d'utilisation, satisfaction utilisateur, etc. Si ces indicateurs permettent d'appréhender la valeur pour le client, le pilotage du ROI, encore peu mesuré, sera clé pour avoir encore plus d'impact.

5 Enfin, c'est par une connaissance fine du client (notamment pour les professionnels et entreprises) que l'assureur sera en mesure de proposer des services adaptés aux besoins et à forte valeur ajoutée. Par exemple, proposer aux professionnels et petites entreprises des outils pour fidéliser leurs salariés au bon moment sur les parcours, ou encore des outils de prévention santé, en lien avec le rôle de l'assureur.

CONCLUSION

Un parcours client simplifié et fluide ne suffit pas pour cimenter la relation client, c'est-à-dire le fidéliser dans la durée. Une transformation en profondeur des pratiques et postures des porteurs de la relation client est nécessaire pour que les clients perçoivent la fiabilité et l'intégrité de l'assureur, piliers de la confiance. Les cinq enseignements présentés dans cette étude montrent finalement que c'est un retour aux fondamentaux qui permet de cimenter la relation client. Lorsque les acteurs de l'assurance arrivent à dépasser ces difficultés qui touchent autant la structure que la culture, la relation client soulève une double question d'ordre économique. Tout d'abord, l'enrichissement de la promesse assurantielle par des services utiles est nécessaire pour que le client profite de bénéfices concrets sans attendre le sinistre. Même si chacun est convaincu de l'intérêt à remonter la chaîne de valeur de l'assurance en développant la prévention, le ROI des services reste à ce jour une question ouverte que ce soit pour les particuliers, les professionnels ou les entreprises. Ensuite, même les acteurs avec une approche très qualitative de la relation client savent qu'il n'est pas possible d'adresser tous ses clients de la même manière. L'enjeu est donc de comprendre les différents profils d'assurés en matière de relation client pour proposer des modèles relationnels différenciés. Et s'ils arrivent à combiner exigences en matière de relation client et valeur/scoring client dans l'identification de ces profils, alors les acteurs de l'assurance feront d'une pierre deux coups : répondre de manière personnalisée aux attentes de leurs clients et pérenniser leur équilibre économique.



CONTACTS



TENZING, LE CABINET COMPLICE DE VOTRE TRANSFORMATION

Nous accompagnons nos clients dans leurs projets de transformations structurantes, de la conception stratégique à la mise en oeuvre. Cet accompagnement se traduit aussi par la transformation des métiers critiques qui structurent les business model comme l'expérience client, l'expérience collaborateur et la transformation responsable.

DANS BUSINESS, IL Y A ESS

ESS à sa fondation, B Corp depuis 2018 et société à mission depuis 2020, Tenzing porte un nouveau rôle d'entreprise : plus ouvert, plus responsable et plus performant. Nous l'incarbons au quotidien dans l'effort que nous mettons à intégrer des talents atypiques et à mener pour nos clients des missions qui renforcent leur impact positif.

CONTACTS

ERIC DELANNOY

Président Tenzing
eric.delannoy@tenzingconseil.fr
06 73 43 18 62

NICOLAS VAUCLIN

Manager
nicolas.vauclin@tenzingconseil.fr
06 72 79 33 13

ANNE DOUANG

Directrice
anne.douang@tenzingconseil.fr
07 86 20 66 50

KAZEM TABRIZI

Associé Fondateur
kazem.tabrizi@tenzingconseil.fr
06 12 56 70 08



A PROPOS DU CERCLE LAB

Le Cercle Lab a pour ambition de nourrir le secteur de nouvelles idées. Il s'organise pour cela autour de 11 clubs thématiques résolument orientés métiers dont les réflexions menées tout au long de l'année se concrétisent par la publication de 11 publications annuelles.

Véritables outils d'analyse prospectifs, ces 11 publications annuelles ont pour objectif de déceler les signaux, sonder les phénomènes et témoigner des mouvements qui annoncent les évolutions futures de l'assurance. La co-production de ces cahiers de tendance permettent, par conséquent, de disposer d'une vision structurée et inspirante du secteur. Le Cercle LAB est ainsi un formidable lieu de networking et de confrontation d'idées pour toutes les familles du secteur.

CONTACTS

SÉBASTIEN JAKOBOWSKI

Fondateur de Seroni
sjakobowski@seroni.fr
06.62.45.01.31

CATHERINE MARQUIS

Responsable de la communication
& de l'évènementiel
cmarquis@seroni.fr
06.85.44.20.78

FLORIAN DELAMBILY

Rédacteur en chef
de News Assurances Pro
fdelambily@seroni.fr
06.15.43.30.89



ÉTUDE

QUELS LEVIERS POUR CIMENTER LE LIEN ASSUREUR-ASSURÉS ?

Rares sont les assureurs qui n'ont pas investi pour améliorer leur expérience client ces dernières années : simplifier les parcours, les rendre omnicanaux, se doter d'un CRM, etc. Pourtant, nous constatons toujours aujourd'hui un écart entre d'un côté, la perception des assurés et de l'autre, l'intention des assureurs en matière d'expérience client. Un parcours client simplifié et fluide ne suffit pas pour cimenter la relation client, c'est-à-dire le fidéliser dans la durée. Une transformation en profondeur des pratiques et postures des porteurs de la relation client est nécessaire pour que les clients perçoivent la fiabilité et l'intégrité de l'assureur, piliers de la confiance. Les retours d'expérience concrets d'acteurs majeurs de l'assurance pour réaliser cette étude ont mis en exergue cinq enseignements pour cimenter le lien entre assureurs et assurés : cinq enseignements qui déconstruisent finalement 5 idées reçues en matière de relation client.

EN PARTENARIAT AVEC



REJOIGNEZ-NOUS SUR :



LINKEDIN

Cercle LAB



TWITTER

@CercleLAB

CERCLE LAB

11 PASSAGE SAINT-PIERRE AMELOT, 75011 PARIS

www.cerclelab.com