

Novembre 2019 **Matinée ADOM 21.11.2019**  
*L'obsession de l'expérience client*

L'Association des Directeurs des Organismes de Mutualité (**ADOM**) a organisé, le jeudi 21 novembre, une matinée sur « **L'obsession de l'expérience client** » en collaboration avec son partenaire **MutLab**. Plus de 80 participants étaient présents et ont pu débattre du sujet grâce aux témoignages de deux mutuelles de proximité sur leurs approches respectives ainsi qu'aux interventions de quatre experts :

- Samir BOUMARAF, *Président MutLab*
- Karine EMERY, *Directrice générale Les Ménages Prévoyants*
- Alexandra COLIN, *Directrice du développement et des activités commerciales de Acoris Mutuelle*
- Pierre DURAND, *Manager KPMG Insurance business transformation*
- Steve ABOU RJEILY, *Co-fondateur Doctolib*
- Lionel FOUILLEN, *Business développer France Connect*



Dans un environnement de plus en plus contraint et règlementé, les possibilités offertes aux acteurs mutualistes de se différencier sur leur cœur de métier se sont considérablement réduites.

**Être en capacité d'offrir une expérience client positive et mémorable est aujourd'hui plus que jamais, un enjeu majeur pour les mutuelles afin de fidéliser leurs adhérents et d'en conquérir de nouveaux.**

■ Avant-propos de Bruno Huss, président de l'ADOM :

Dans le mouvement, l'expérience client est un concept qui a été **théorisé autour du mot « adhérent » au départ** (car « client » était en encore très mal vu en mutualité) mais aujourd'hui les choses ont évolué et le mot n'est plus tabou. De plus, la **mutualité a sûrement un avantage à faire valoir sur l'« humain » et la « solidarité »**.

■ Intervention de MUTLAB :

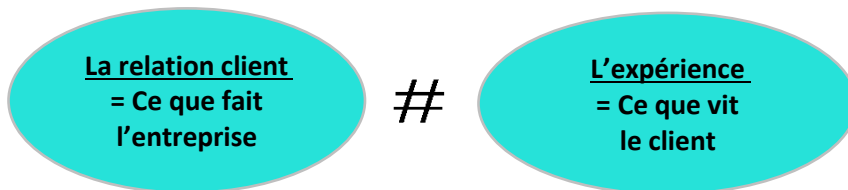
**Mutlab** est un éditeur de solutions informatiques qui travaille avec une dizaine de mutuelles, notamment pour les accompagner dans la **création de leurs applications mobiles**.

Il s'agit de répondre simultanément aux exigences de **deux clients** :

- La mutuelle (volonté de créer un service de qualité et un peu plus différenciant)
- Ses adhérents (volonté d'une expérience client réussie).

Le **concept** de l'expérience client est **né dans les années 90** avec l'ouvrage de Joseph B. Oune et James H Gilmore « the experience economy ». Elle **contribue largement à la fidélisation** et même une expérience client ratée, si elle est ensuite « récupérée », peut faire la différence.

Il s'agit essentiellement de la capacité d'une marque à **laisser une trace positive et « sans couture » dans la tête du client tout au long de son parcours** et ainsi d'anticiper l'insatisfaction.



**Certaines entreprises sont devenues des références** en la matière (Ex : Ketchup pour l'évolution de son contenant ou encore Apple et Nespresso pour l'originalité de leurs points de vente). **Les grandes entreprises, les GAFAS et les e-commerçants** travaillent beaucoup sur ce sujet également. Enfin, des **start-ups** se sont exclusivement positionnées sur cette partie de la chaîne de valeur.

D'autre part, le **niveau d'attente et d'exigence des clients pour une expérience mémorable et sans irritant s'est considérablement élevé.**

Concernant plus spécifiquement les OCAM :

- Les assurés attendent un **niveau d'expérience comparable à celle qu'ils vivent dans d'autres domaines**, voire à celle que véhiculent les **nouveaux entrants** (ex : Alan, Luko...)
- **Deux sujets peuvent accroître l'exigence** : La **réglementation** qui contraint et unifie l'offre mais aussi la **résiliation infra annuelle** => les adhérents pourront résilier dès la moindre irritation.

### ▪ Intervention de la mutuelle « LES MENAGES PREVOYANTS »

NB : 48 000 personnes protégées, 85% d'individuel

La directrice organise des réunions du personnel tous les mois où elle évoque notamment les réclamations des clients afin de trouver des solutions et d'adapter les process. Elle a pu constater que **les adhérents attendent beaucoup plus d'une mutuelle que d'un assureur** et s'emploie à renforcer le côté affinitaire et le relationnel. Selon elle, il faut être **particulièrement vigilant au moment du traitement du sinistre ou d'une prestation**, car c'est là qu'il y a une vraie attente et, de plus, cela intervient à un moment de fragilité. Il est impératif que **les adhérents se rappellent principalement la sécurisation intellectuelle et la prise en charge.**

La mutuelle envisageait de mettre en place une GPEC, mais au final, la stratégie choisie a été une **refonte globale de l'organisation de la mutuelle autour de l'humain**. En effet, avant de s'attaquer au sujet du client, il faut d'abord recentrer l'interne sur l'humain et l'empathie. Comment arriver heureux au travail ? comment faire qu'il y ait moins de mails, que les gens se voient plus... C'est un coût de développement, mais c'est rentable.

La mutuelle travaille actuellement sur le développement de l'omnicanal et la **préservation de la qualité de la relation humaine dans un contexte de digitalisation.**

## ■ Intervention de KPMG : 2<sup>ème</sup> édition de l'étude sur l'expérience client

### 1. Méthodologie :

Avec l'étude de **20 pays**, il s'agit de l'étude la plus complète sur le sujet (standards, bonnes pratiques mais aussi spécificités par pays ou secteurs).

Champs de l'étude :

- 2 700 marques
- 7 500 conso interrogés (+50% par rapport à la 1<sup>ère</sup> édition)
- 10 secteurs d'activité

Pour figurer au classement il faut un **minimum de 100 avis pour des raisons de représentativité**.

**6 piliers de l'expérience client sont évalués** (dans l'ordre par rapport aux attentes du marché français) :

1. Intégrité
2. Personnalisation
3. Attentes
4. Résolution
5. Temps et effort
6. Empathie

### 2. Enseignements :

Les standards imposés par les autres marques deviennent petit à petit les standards en assurance.

4 tendances se dégagent :

- **L'obsession de l'expérience client** (ex : *Paypal* qui est un dispositif multi format avec double client utilise beaucoup les sondages, interviews ou focus group pour comprendre en permanence les besoins clients)
- **Doit être étendue à toute l'entreprise** (ex : *Picard* a mis au point et déploie une formation orientée client destinée à TOUS les collaborateurs : du cadre dirigeant à l'intérimaire)
- **Et demande de se préoccuper du lien émotionnel avec le client** (La *Maif* s'emploie à transmettre des émotions au travers des écrits, notamment dans les courriers adressés aux sociétaires).
- **Pour constituer un réel avantage concurrentiel et un levier de performance économique** (ex : *Accor*, avec 3 marques dans le classement dont *Mercurie* en tête, a mis en place du NPS (Net Promoter Score<sup>1</sup>) et récompense ses collaborateurs sur ce score). Il existe une corrélation réelle entre leur indicateur de réputation et l'évolution du CA.

Autres enseignements :

- Les acteurs qui tirent le marché créent des **standards de plus en plus difficiles à rattraper**
- **Il n'y a plus qu'un seul acteur mutualiste dans le Top 20** contre 4 l'an dernier.
- **6 acteurs mutualistes figurent dans le top 40** (Maif, Groupama, GMF, Macif, MMA, Matmut) mais pas de mutuelle 45.
- Les acteurs mutualistes conservent leur **avance notamment en temps et effort**.
- **Pour la 2<sup>ème</sup> année consécutive, l'assurance est en haut du classement**
- **Il y a un boulevard ouvert sur l'empathie**
- **Les femmes attribuent des notes en légère hausse et un peu plus élevées que les hommes.**
- **Les 25-34 ans sont les plus exigeants.** Les 18-24 ans le sont un peu moins et, s'ils sont friands d'immédiateté et de digital, ils recherchent aussi beaucoup le contact (cf. aussi l'étude menée chez Les Ménages Prévoyants)

---

<sup>1</sup> L'indice NPS évalue la fidélité d'un client à une marque à travers sa propension à la recommander.

## ▪ Intervention de la mutuelle ACORIS

N.B : mutuelle basée à Nancy, 120 000 personnes protégées

Sur des sujets comme l'expérience client, il est **préférable de maîtriser toute la chaîne métiers**. C'est le choix fait par Acoris qui centralise l'ensemble de la gestion des contrats y compris la partie distribution (elle ne fait pas, par exemple, appel au courtage dont on maîtrise moins les pratiques). Cependant, les **sujets de diversification rendent les choses plus compliquées** car on ne peut plus forcément maîtriser l'expérience client offerte par les partenaires.

Pour Acoris, il faut prioritairement **offrir un service de base irréprochable puis, seulement après, assurer la promesse d'expérience faite à l'adhérent**. Elle appelle à la vigilance sur le « bad buzz » surtout pour les mutuelles moins dimensionnées pour y faire face.

Enfin, elle souhaiterait identifier les moments clé de vie de ses adhérents et transformer ces instants en relation privilégiée.

## ▪ Intervention de DOCTOLIB

Entreprise qui **n'existait pas il y a 10 ans mais que 3/4 des personnes utilisent** aujourd'hui.

Contexte : Aucune évolution technologique depuis 30 ans dans les cabinets médicaux (notamment en raison des risques liés à la confidentialité).

Objectif de Doctolib : Volonté de **créer la plus grande communauté de patients et de professionnels de santé (PS)** et la **meilleure expérience** qu'ils n'aient jamais connue.

Méthode :

- **Co-construction** du service à partir de 500 rencontres (PS, hôpitaux, secrétaires médicales)
- Un modèle **tout en un**
- Un **accompagnement** et une **présence locale forte** (40 bureaux en France et Allemagne qui permettent des rencontres, de la formation en face à face et un suivi sur les nouvelles fonctionnalités)
- Un **service d'assistance téléphonique** y compris pour le patient
- **Recrutement des meilleurs dans chaque domaine** (comme le font les GAFA), **formation et coaching** au sein de « Doctoschool » avec 1/2 journée de présence dans un cabinet médical aux côtés d'une secrétaire médicale.
- **Toute l'entreprise est tournée vers les clients** (beaucoup d'interviews...).
- Suivi du **Net Promoteur Score (NPS)** : il est de 74 sur les patients et de 38 sur les PS (sur 100).

Bilan :

- **42 millions** de visiteurs
- **100 000** PS partenaires (peu de concurrence entre PS : donc cooptation forte)
- **2 000** établissements de santé
- **1000** employés
- 1<sup>er</sup> acteur européen dans la **téléconsultation**
- Développement de **fonctionnalités** particulièrement appréciées : les motifs de consultations, les créneaux d'urgence

Modèle économique :

- **Abonnement mensuel** : 129 € TTC / mois

Ambition :

- Passer **de 20 à 50% du marché**
- Continuer de se développer en **Allemagne** voire dans d'autres pays européens
- Développer la **téléconsultation**
- L'AP-HP a lancé un appel d'offre pour **mieux gérer les urgences** et Doctolib est partenaire du gagnant. L'idée

est de faire un filtre au moment de l'appel du patient : si réelle urgence, il est invité à se présenter à l'hôpital, sinon il est redirigé vers un centre partenaire.

- Peut-être, à terme, pourvoir **intégrer les cartes de mutuelles et des exemples de remboursement**.
- Doctolib a, en revanche, pris le parti de **pas mettre de notations patients**, estimant que ce n'est pas pertinent.

## ■ Présentation de France Connect :

**Un des irritants récurrents sur Internet est l'oubli ou la perte de son mot de passe ou de son identifiant** et France Connect offre une solution plus simple pour se connecter à des espaces sécurisés.

La service France Connect est un **dispositif d'identification et d'authentification des particuliers** qui facilite l'accès aux services en ligne de l'état (ex : impot.gouv, Ameli, CNAV...) et depuis peu à certains services privés (ex : CPF, Cesu, Permis de conduire...). Pour s'identifier, il suffit de se connecter à un service déjà utilisé (ex : Ameli.fr, on peut même déporter la puce biométrique de son passeport) et les autres services partenaires de France Connect reconnaissent automatiquement la personne.

### Bilan :

- **13 millions d'utilisateurs** (500 000 nouveaux / mois)
- **580 fournisseurs de services** : Ouvert aux cas d'usage où les personnes doivent fournir une pièce d'identité pour une démarche.

### Méthode :

- France Connect a réuni les administrations sous forme d'**open Lab** pour construire son service
- **RGPD compliant** : France Connect a gagné la confiance de la CNIL
- Beaucoup d'usages possibles pour la **cible enfants / jeunes** (permis de conduire, CESU, ENT....)
- L'entreprise n'a **pas encore communiqué** sur son service, mais c'est prévu pour 2020.
- Nouveau service pour les **aidants professionnels** : permet de faire à la place de la personne en incapacité.

### Quels risques de piratage qui pourraient être massif ?

Les données ne sont pas centralisées à un même endroit et l'utilisateur reçoit un mail si quelqu'un tente de se connecter sur son compte (donc il faudrait que le hacker ait aussi piraté son mail...).

## Contact

Mutualité Française - Direction santé - Pôle protection sociale  
Service analyses économiques et prospectives

Anne-Lise MOUGIN – Chargée de mission analyse stratégique marché  
01 40 43 30 35 – [anne-lise.mougin@mutualite.fr](mailto:anne-lise.mougin@mutualite.fr)

